



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Gözde KÖSE

Yüksek Lisans Tezi

ANKARA, 2014



ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gözde KÖSE

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı


Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı


Yüksek Lisans Tezi

ANKARA, 2014

## KABUL VE ONAY

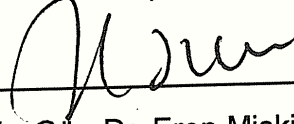
Gözde KÖSE tarafından hazırlanan "Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 24.06.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Semra GÜNEY ( Başkan)

  
Doç. Dr. Kemal ÖKTEM

  
Doç. Dr. Selin Metin CAMGÖZ

  
Yrd. Doç. Dr. Öznuş AZİZOĞLU (Danışman)

  
Öğr. Gör. Dr. Eren Miski AYDIN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf Çelik  
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.06.2014



Gözde KÖSE

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans tez çalışmam boyunca gerek bilimsel katkıları gerekse gösterdiği ilgi ve anlayışla yardımlarını benden esirgemeyen, her koşulda beni destekleyen çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU'na, çalışmamın başından sonuna kadar her türlü desteği sağlayıp yanımda olan anneme ve babama, çalışmam süresince yardımlarını benden esirgemeyen, hayatımı kolaylaştıran Cömert SEYMEN'e, Merve CİZRELİOĞULLARI'na, Esra KURT'a, Haşim CÜCE'ye ve Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye, Prof. Dr. Semra GÜNEY'e, Prof. Dr. Mahmut ARSLAN'a, Öğr. Gör. Dr. Eren Miski AYDIN'a teşekkür ederim.

## ÖZET

KÖSE, Gözde. Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu maksatla örgütsel adalet boyutları dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olacak şekilde üç boyutta; tükenmişlik ise, duygusal tükenme, işe karşı duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olacak şekilde üç boyutta ele alınmıştır.

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 ters yönde etkilediği, süreç adaletinin, duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilediği, etkileşim adaletinin ise düşük kişisel başarı hissini ters 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.

### **Anahtar Sözcükler**

Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Süreç Adaleti, Etkileşim Adaleti, Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, İşe Karşı Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı Hissi

## **ABSTRACT**

KÖSE, Gözde. A Study Investigating The Effect of Organizational Justice Perception on Burnout, Master's Thesis, Ankara, 2014.

The main purpose of this study is to investigate the effect of organizational justice dimensions on burnout dimensions. For this purpose, organizational justice were taken three dimensions as distributive, procedural, interactional justice. Burnout were taken three dimensions as emotional exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment.

The study was conducted with 250 employees working for a public organization in Ankara. The structural regression model which is a kind of structural equation model was set and path analysis conducted to determine direct effects between variables.

Research findings has indicated that distributive justice has a negative impact on depersonalization and reduced personal accomplishment, procedural justice has a negative effect on emotional exhaustion and depersonalization, interactional justice has a negative effect on reduced personal accomplishment. Whereas distributive justice has no effect on emotional exhaustion, procedural justice has no effect on reduced personal accomplishment, interactional justice has no effect on emotional exhaustion and depersonalization.

### **Key Words**

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

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY .....</b>	<b>i</b>
<b>BİLDİRİM .....</b>	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ.....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLolar DİZİNİ.....</b>	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANITILMASI .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	5
1.1.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler.....	7
1.1.2.1. Reaktif – İçerik Teoriler .....	9
1.1.2.2. Proaktif – İçerik Teoriler .....	11
1.1.2.3. Reaktif – Süreç Teoriler .....	12
1.1.2.4. Proaktif – Süreç Teoriler .....	12
1.1.3. Örgütsel Adalet Boyutları .....	13
1.1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	13
1.1.3.2. Süreç Adaleti.....	16
1.1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	20

<b>1.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TANITILMASI .....</b>	<b>23</b>
1.2.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı.....	25
1.2.2. Tükenmişlik Modelleri.....	27
1.2.2.1. Freudenberger Modeli.....	27
1.2.2.2. Maslach Modeli .....	28
1.2.2.3. Golembiewski Modeli .....	32
1.2.2.4. Cherniss Modeli .....	32
1.2.2.5. Pines Modeli.....	33
1.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri .....	33
1.2.4. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri .....	34
1.2.4.1. Bireysel Faktörler .....	34
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	37
1.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	39
1.2.6. Tükenmişliği Önleme Yolları .....	40
<b>1.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>41</b>
<b>2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ</b>	
<b>ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>48</b>

<b>2.5 . ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6 . ARAŞTIRMA GRUBU .....</b>	<b>50</b>
<b>2.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....</b>	<b>51</b>
2.7.1.Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği .....	53
2.7.2.Tükenmişlik Ölçeği .....	56
<b>2.8. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>59</b>
2.8.1.Betimleyici Bulgular.....	59
2.8.2. Değişkenler Arası İlişkiler .....	63
<b>2.9. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI İLE TÜKENMİŞLİK BOYUTLARININ İLİŞKİSİ .....</b>	<b>63</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>88</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

**CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi

**GFI** : Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)

**IFI** : Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)

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

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Adalet Teorileri.....	8
<b>Tablo 2:</b> Uyum İndeksleri.....	53
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Adalet Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri .....	55
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Adalet Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri .....	56
<b>Tablo 5:</b> Tükenmişlik Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri .....	57
<b>Tablo 6:</b> Tükenmişlik Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri .....	59
<b>Tablo 7:</b> Yaş,Kurumda Çalışma Süresi ve Toplam Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	60
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	61
<b>Tablo 9:</b> Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri.....	62
<b>Tablo 10:</b> Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	63
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri .....	65
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)(1) .....	65
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)(2) .....	67
<b>Tablo 14:</b> Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	68

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Araştırmanın Modeli .....	50
<b>Şekil 2:</b> Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli .....	55
<b>Şekil 3:</b> Tükenmişlik Ölçeği DFA Modeli .....	58
<b>Şekil 4:</b> Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (1) .....	64
<b>Şekil 5:</b> Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (2) .....	66

## GİRİŞ

Örgütler, insanların oluşturduğu dinamik yapılardır. Özellikle, 1900'ü yılların başından itibaren, örgütlerde çalışan insanların davranışlarını anlamaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Böylece hem çalışanlar için daha iyi bir ortam sunan örgütsel yapıların oluşturulması hem de var olduğu sektörde yüksek performans gösteren örgütlerin kurulması amaçlanmıştır. Son yirmi yıllık dönemde ise örgütteki birey davranışını anlamaya yönelik araştırmaların sayısı oldukça artmıştır (Şeşen, 2011).

İnsanlar, küçüklü büyüklü örgütsel yapıların içinde yer alırlar. Çalışanlar, kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren bir toplumsal kesimi ifade ederler. Bu nedenle, çalışanların örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçları etkilemesi sebebiyle literatürde tartışılan önemli örgütsel davranış konularından birisi olmuştur (Yürür, 2008). Genel olarak, karşılaştığımız durumların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler veririz. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarının en fazla değerlendirildiği ortamlardan biri, doğal olarak zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, çoğunlukla kendilerine, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu, yöneticilerinin veya çalışma arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığı ya da işyerinde verilen ödüllerin dağıtılma şeklinin adil olup olmadığı gibi konularda sorular sorar ve adalet algıları çerçevesinde, cevaben bazı davranışlar gösterirler (Irak, 2004).

Psikolojide adalet ile ilgili çalışmalar, 1960'lı yıllarda dağıtım adaletini vurgulayan Adams'ın eşitlik teorisi ile başlamıştır. Eşitlik teorisi ve diğer dağıtım adaleti modellerinin, insanların algılanan adaletsizliğe karşı olan tepkilerini tahmin etme ve açıklamada yetersiz kalmalarının ardından, çalışmaların odak noktası süreç adaleti olmuştur. Süreç adaleti çalışmaları, dağıtım adaleti çalışmalarını genişletmiştir, çünkü bulgular, ödüllerin dağıtımının her zaman onların tahsisinin yapıldığı süreç kadar önemli olmadığını göstermiştir. Öte yandan ayrı bir kavramsallaştırma olarak ileri sürülen etkileşim adaleti ise

örgütsel uygulamaların kişilerarası yanına, özellikle yönetimin çalışanlara gösterdiği kişilerarası davranış ve iletişime odaklanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Çalışanlar, işyerlerinde pek çok güçlük karşılı karşıya kalmakta ve bunun yansıması olarak da, sosyal ilişkilerinde başarısızlık, iş hayatlarında uyumsuzluk ve doyumsuzluk gibi sonuçlar yaşayabilmektedirler. Bu sonuçlar kişiyi tükenmişlik duygusuna kadar götürmektedir. Tükenmişlik, bireysel olarak yaşanan bir olgu olsa da, çalışma yaşamında performans düşüklüğü, örgütün etkililik ve verimliliğinde azalma gibi önemli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

İlk kez 1970'li yıllarda tanımlanan Tükenmişlik kavramı, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasının ardından araştırmacıların ilgi duyduğu bir çalışma konusu haline gelmiştir. En basit tanımı: "Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi" olarak tanımlanan tükenmişliğin, "Çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu" varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar, kavramın hem birey hem de örgütler için olumsuz yanlarını ortaya koymakla birlikte bu olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi bakımından da son derece önemlidir (Budak ve Sürgevil, 2005).

### **Çalışmanın Amacı**

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içi davranışları ve tutumları üzerinde etkili bir faktördür ve bireylerin yaşadığı tükenmişlik duygusu da adalet algısından etkilenebilen bir örgütsel değişkendir (Şeşen, 2011).

Adalet algılarındaki olumlu gelişmeler, tükenmişlik duygusuna ilişkin eğilimlerin önüne set çekerek, çalışanların iş ve örgüte bağlılıklarını artıracaktır. Çalışanlar, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün amaçlarına göre organize etmeye daha istekli davranışlar sergileyecek, örgütün başarı ve verimliliğini etkileyen olumsuz davranışlardan uzak durmaya çalışacaklardır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Örgütsel adalet algısıyla, tükenmişlik arasındaki ilişkide eşitlik teorisinin etkili olduğu söylenebilir. Çalışanlar katkıları (eğitim, deneyim, çaba vb.) karşılığında elde ettikleri kazanımların (maaş, ödül, terfi vb.) yetersiz olduğunu düşündüklerinde, adalet algıları azalmakta ve stres seviyeleri yükselmektedir. Bu durum da tükenmişliğin ortaya çıkmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi boyutlar bazında tespit etmektir.

### **Çalışmanın Yöntemi ve Planı**

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde literatür incelemelerine yer verilecek, ikinci bölümde ise bir alan araştırması yer alacaktır. Çalışmanın bölümleri şu şekilde sıralanmaktadır:

Birinci bölümde; örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili teoriler ve örgütsel adalet boyutları ele alınacak, ardından tükenmişlik kavramı, çeşitli tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin belirtileri, nedenleri, sonuçları ve tükenmişliği önleme yollarına yer verilecek ve son olarak örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilecektir. Çalışmanın alan araştırmasını oluşturan ikinci bölümde ise kullanılan ölçekler, araştırma grubu, hipotezler ve bulgulara yer verilecektir.

## 1.BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili teoriler, örgütsel adalet boyutları incelenecektir. Ardından; tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri, tükenmişlik kavramının belirtileri, nedenleri, sonuçları ve önleme yolları ele alınacaktır. Son olarak da; örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisi incelenecektir.

#### 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANITILMASI

İnsanların toplu yaşama geçmeleri ile birlikte, tarihin her döneminde “sosyal adalet” ilgilenilen bir kavram olmuştur. Bu konuya ilişkin ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları; kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması gereğini doğurmuştur (Yürür, 2008).

Adalet, kökleri felsefe, siyaset bilimi ve dine dayanan bir kavramdır. Örgütlerde, adalete ilişkin hususlar, yöneticilerin, çalışanların ve paydaşların ilgisini çekmektedir. Çünkü onlar adaletin, çatışan taraflar arasındaki birleştirici etkisiyle dengeli sosyal yapılar oluşturacağını düşünmektedirler (Konovsky, 2000).

Adalet konusu asırlar boyunca yazarların ve filozofların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Ancak sosyal ortamlarda ve örgütlerde kavramın çalışılması 1960'lara dayanır. Bu süre içinde yapılan araştırmalar, örgütsel ortamlarda adaletin üç boyutlu bir olgu olarak ele alınabileceğini göstermiştir. Bu boyutlar, sonuçların adaleti (dağıtım adaleti), sonuçların dağıtımındaki süreçlerin adaleti (süreç adaleti) ve çalışanın yetkili kişiden gördüğü davranışın kalitesi ve adaleti (etkileşim adaleti) olarak ele alınmıştır (Çolak ve Erdost, 2004).

Örgütlerde adaletin önemli bir konu olarak kabul edilmesiyle birlikte, sosyal ve kişilerarası adalet teorileri, örgütlerdeki davranışı anlamak için uygulanmaya başlanmıştır. Sosyal adaletin daha önceki teorileri özellikle örgütleri değil, genel sosyal etkileşim adaleti ilkelerini test etmek için ortaya konmuştur. Daha sonra ise, başka araştırmalar yapılmış ve örgütsel işleyiş ile direkt ilişkili olan kavramsal modeller geliştirilmiştir. Bu şekilde, işyerinde adalet kavramının dikkate alınması gereken bir unsur olduğunu tanımlamaya çalışan bir literatür ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990).

Bireylerin en kolay algıladığı ve anlam yüklediği tutum ve davranışların başında adalet gelmektedir. Bu bakımdan, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere örgütten elde ettikleri kazanımları kıyaslamalarına temel oluşturacak karar ve uygulamaların, adalet algıları ile ne kadar örtüştüğü oldukça önemlidir. Bu karar ve uygulamalar, maddi çıkarlarla ilgili olduğu kadar örgüt çalışanlarının diğer ihtiyaçlarına yönelik beklentilerinin karşılanması ile de ilgili olabilir. Kararlara katılma, terfi, ödül ve cezalara ilişkin ilkelere objektiflik gibi beklentilere karşılık üretilmesi çalışanların örgütle özdeşleşmesinde etkili olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Örgütlerde adalet ile ilgili ilk çalışmalar, daha öncede belirtildiği gibi 1960'larda yapılmış ve dağıtım adaleti üzerine odaklanmıştır. 1970'lerin ortalarında araştırmalar genişlemiş ve odak noktası süreç adaleti olmuştur. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde ise etkileşim adaleti ortaya çıkmıştır (Çolak ve Erdost, 2004).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında; adalet kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Devamında, öncelikle konunun anlaşılması bakımından kısaca adalet tanımlarına yer verilmiş, ardından örgütsel adalet tanımları, örgütsel adalet ile ilgili teoriler ve örgütsel adalet boyutları ele alınmıştır.

### 1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramını daha iyi anlayabilmek için adalet kavramını kısaca incelemek konuya açıklık getirmesi bakımından fayda sağlayacaktır.

Türk Dil Kurumunun tanımına göre adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Rawls'un tanımına göre adalet, sosyal örgütlerin ilk erdemidir (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000). Bir başka tanıma göre ise adalet, hak, hukuk ve hakkaniyet ruhuna uygun olmak, herkesin haklarını ve değerini bilme, tanıma dürüstlüğü, doğruluk, tarafsızlık ve eşitliği göz etmek anlamlarına gelir (Gündoğan, 2003).

Örgütsel adalet kavramı ilk kez Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. 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, işle ilgili kazanımlarına ve yöneticilerine olumlu tutum ve davranış gösterirler (Moorman, 1991). Örgütsel adalet algısının özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının başlıca nedenlerinden biri, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Bu etki, özellikle örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması bakımından oldukça önemli görülmektedir (Yürür, 2008).

Örgütsel adalet bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkilerdir (Irak, 2004).

Örgütsel adalet insanların örgütlerine karşı hislerini ve davranışlarını etkilediği için kendilerine haksız davranıldığını hisseden çalışanların bağlılıkları azalır, iş performansları düşer ve bu kişiler çalışma arkadaşlarına çok daha az yardımcı olurlar (Akt. Ambrose, 2002).

Bireylerin, ahlaki uygunluk bakımından kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin düşüncelerinden oluşan örgütsel adalet kavramı, insanların bir arada etkili bir biçimde 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 subjektif bir kavramdır ve dolayısıyla örgütsel adalet de, yönetsel davranışın etik yönünün kişisel bir değerlendirmesidir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Örgütsel adalet hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli faydalar yaratabilen bir kavramdır. Bu faydalar daha yüksek güven ve bağlılık, artan iş performansı, daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı, artan müşteri memnuniyeti ve azalan çatışmayı kapsar (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992 yılında çalışanların örgütün bütününe yönelik adalet algılarını sistemik adalet kavramı ile tanımlamışlardır. Buna göre, bir örgütün genel anlamda adaletini incelemek için önemli nedenler vardır. İlk olarak, insanlar sadece kazanımlara, süreçlere veya kişilerarası davranışlara önem vermezler aynı zamanda örgütü genelinde adil bir sistem olarak önemserler. İnsanlar, yaşamlarının çoğunu bir örgütün üyesi olarak geçirdiklerinden ve genel olarak o örgütle birlikte anılacaklarından, örgütlerinin ne kadar adil olduğu ile ilgili endişe duyabilirler (Akt. Beugre ve Baron, 2001).

Beugre (2002), sosyal adalet ve örgütsel adalet arasında ilişki olduğunu varsayan bir model ortaya koymuştur. Bu model sosyal adaletin örgütsel adalete yol açacağını ileri sürmektedir. Eğer yöneticiler, örgütsel adaleti artırarak sosyal adalet arayışına olumlu cevap verirlerse bunun hem bireysel hem de örgütsel bazda olumlu sonuçları olacaktır. Çalışanlar, örgütsel bağlılık, yönetime ve örgüte güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu tutum ve davranışlar sergileyecekler ve bu da örgütte daha yüksek performansa yol açacaktır. Bunun tersi bir durum ise, bağlılık ve çabayı azaltacak, sabotaj ve işyerinde saldırganlık gibi kötü davranışların sıklığını artıracaktır. Bu ise örgütsel etkililiğin ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

### 1.1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini, reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyut olarak ele alıp sınıflandırmıştır.

Reaktif teori, insanların adaletsiz olarak algıladıkları durumlardan kaçmak veya o durumları önlemek için yaptıkları girişimlere odaklanır. Bu tür teoriler, adaletsizliklere karşı olan tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise, adaleti teşvik etmek için tasarlanmış davranışlar üzerine odaklanır ve adil durumlar oluşturmaya çalışan davranışları inceler. Adalet için süreç yaklaşımı, çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerine odaklanır. Prosedürlerin adilliği üzerine odaklanan bu tür yönelimler, örgütsel kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanılır. İçerik yaklaşımları ise, ortaya çıkan kazanımların dağılımındaki adalet ile ilgilidir (Greenberg, 1987).

**Tablo - 1:** Örgütsel Adalet Teorileri (Greenberg, 1987: 10)

Reaktif – Proaktif Boyut	İçerik – Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif İçerik</u> Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	<u>Reaktif Süreç</u> Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
Proaktif	<u>Proaktif İçerik</u> Örnek: Adaleti Yargılama Modeli (Leventhal, 1976a, 1980)	<u>Proaktif Süreç</u> Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry,1980)

### 1.1.2.1. Reaktif - İçerik Teorileri

Reaktif - İçerik teorileri, bireylerin haksız davranışa nasıl karşılık verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Örgütlerdeki en popüler adalet kavramsallaştırmaları bu kategoride yer almaktadır. Bunlar arasında Homans (1961)'in dağıtımsal adalet teorisi, Adams (1965)'in eşitlik teorisi, Crosby (1976)'nin görelî yoksunluk teorisi yer almaktadır. Bu teoriler önemli bir ortak yönü paylaşmaktadır. Buna göre, insanlar, adil olmayan ilişkilere, bazı olumsuz tepkiler göstererek karşılık vermektedirler. Reaktif-içerik teorileri, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağılımı karşısında insanların nasıl tepki vereceklerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987).

Homans (1961), dağılımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağılımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Dağılım denkliğinin kazanç, yatırım (maliyet) ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabileceğini belirtmiştir (Akt. Çakır, 2006).

Örgütlerde adalet ile ilgili çalışmalara ilham veren Adams'ın eşitlik teorisi (1965), yüksek ücret ödenen çalışanların kendilerini suçlu hissedeceğini, düşük ücret ödenenlerin ise kızgın hissedeceğini belirtir. Bu olumsuz durumlar davranışsal veya tutumsal değişiklikler ortaya çıkarabilir. 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).

Eşitlik teorisine göre, insanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığını ilk olarak kendi girdi (örn, çaba, zaman, deneyim vb.) ve kazanım (örn, maaş, terfi, fırsatlar vb.) oranlarına bakıp, bunu başkalarının girdi-kazanım oranı ile karşılaştırarak belirlerler (Cropanzano vd., 2001).

Greenberg ve Ornstein 1983 yılında yaptıkları çalışmalar sonucunda, iş ünvanının geçici bir ödül olarak görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Ünvan, beraberinde iş sorumluluklarını da artırıyorsa çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmelerine neden olur. Ünvan, uygun olmayan bir şekilde

verildiğinde yani başarılı bir performans sonucu kazanılmadığında ise bir ödül olarak kabul edilmez. Bu durumda, bireyin düşük ücret alacağı duygusuna ve performansla ilgili düşüğe yol açar (Greenberg,1990).

Geleneksel eşitlik teorisi ile yakından ilişkili olan bir diğer reaktif içerik teorisi, görelî yoksunluk teorisidir. Görelî yoksunluk yaklaşımına göre, belirli ödül dağılımları insanları belli sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik eder ve bu da yoksunluk ve kırgınlık hissine yol açar (Greenberg, 1987).

Görelî yoksunluk terimi ilk olarak Stouffer vd. tarafından 1949 yılında kullanılmıştır. Stouffer vd.'nin çalışması, güneyde görevli siyah askerlerin, sosyo-ekonomik koşulların daha elverişli olduğu kuzeyde görev yapan siyah askerlerden askeri yaşamda 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).

Crosby'nin 1982 yılında yaptığı bir çalışmada ise özellikle, yüksek prestijli 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. Bu tür bir araştırma görelî yoksunluk teorisine bir örnektir. Çünkü bu, insanların algılanan adaletsiz ödül dağıtımına nasıl tepki vereceklerini incelemektedir (Greenberg,1987).

Eşitlik teorisi ve görelî yoksunluk teorisinin 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 (Chan, 2000).

### 1.1.2.2. Proaktif - İçerik Teorileri

Adil veya adil olmayan kazanımların dağıtımına çalışanların 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, 1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarında bir dizi laboratuvar çalışması yürüten Leventhal tarafından kullanılmıştır (Greenberg, 1987).

Leventhal 1976 yılında yaptığı çalışmasında, çalışanların bazen alınan ödüllerin, yapılan katkılar ile orantılı olduğu adil ödül dağıtımları oluşturmak için çaba gösterdiğini çünkü bunun uzun vadede tüm taraflar için en yararlı durum olacağını ileri sürmüştür. Pek çok çalışma, dağıtımı yapan kişilerin, kaynakları çoğu kez alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaştığını göstermiştir. Bazı araştırmalarda ise ödül dağıtımı 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 yılında adalet yargı modelini ortaya koymuş ve bireylerin adil dağıtım kararları verebilmek için karşılaştıkları durumlar karşısında çeşitli dağıtım kuralları uyguladıklarını belirtmiştir (Greenberg, 1987).

Bu gruptaki bir diğer teoride Lerner'in adalet güdüsü kuramıdır. Adalet güdüsü kuramı, dağıtım kararlarının taraflar arasındaki ilişkiye göre şekilleneceğini ileri sürmektedir (Greenberg, 1987).

Lerner, 1982 yılında dağıtımına ilişkin 4 unsur belirlemiştir (Akt. Chan, 2000):

- Rekabet: dağıtım performansın sonucuna dayalı olmalıdır.
- Eşit paylaşım: dağıtım eşit olmalıdır.
- Eşit temelli paylaşım: dağıtım göreceli katkılara dayalı olmalıdır.
- Marksist adalet: dağıtım ihtiyaçlara dayalı olmalıdır.

### 1.1.2.3. Reaktif - Süreç Teorileri

John Thibaut ve Laurens Walker, yasal işlemler ile ilgili araştırmalardan etkilenmişler ve anlaşmazlık-çözüm süreçlerine ilişkin tepkileri karşılaştırmak için bir dizi araştırma yapmışlardır. Araştırmacıların 1978 yılında geliştirdikleri süreç adaleti teorisinde üç taraf vardır: iki tartışan taraf ve müdahil olan üçüncü taraf. Anlaşmazlıkları çözme sürecinin ise iki aşaması vardır: kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığı çözmek için kanıtların değerlendirildiği karar aşaması. Anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların, seçimi ve geliştirilmesini kontrol etme yeteneği süreç kontrolü olarak, anlaşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği ise karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır (Greenberg, 1987).

Kullanılan süreçler, tarafların sahip olduğu kontrol derecesine göre değişmektedir. Üçüncü kişilere verilen bu kontrole göre süreçler şu şekilde tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987):

- Hem kazanımlar hem de süreçler üzerinde kontrol sağlayan otokratik süreçler.
- Sadece kararlar üzerinde kontrol sağlayan, süreçler üzerinde kontrol sağlamayan hakem kararı (aracı) ile oluşturulan süreçler.
- Sadece işlemler üzerinde kontrol sağlayan, kararlar üzerinde kontrol sağlamayan arabulucu süreçler.
- Ne işlemler ne de süreçler üzerinde kontrol sağlayan pazarlık süreçleri.
- Tartışan tarafların ve üçüncü kişilerin kazanımlar ve süreçler üzerinde kontrol sahibi olduğu tartışılabilir süreçler.

### 1.1.2.4. Proaktif - Süreç Teorileri

Bu kategorideki öne çıkan teori, Leventhal, Karuza ve Fry 'ın 1980 yılında ileri sürdükleri dağıtım tercihi kuramıdır. Leventhal'ın adalet yargı modelinden ortaya

çıkan bu teori, dağıtım davranışının genel bir modeli olarak ileri sürülmüştür. Fakat dağıtım kararlarından ziyade süreçlerle ilgili kararlara uygulanması bakımından proaktif-süreç teorisi olarak kabul edilmektedir. Anlaşmazlık çözüm süreçlerini önemseyen reaktif-süreç teorilerinin aksine bu teoriler, dağıtım süreçlerine odaklanmakta ve bireyin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiğini vurgulamaktadır (Greenberg, 1987).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), adalete ulaşmayı sağlayacak dağıtım süreçlerine ilişkin sekiz unsur belirtmişlerdir (Akt. Chan, 2000):

- Çalışanlara karar verecek kişiyi seçme hakkı verilmeli.
- Tutarlı kurallar izlenmeli.
- Doğru bilgiye dayalı olmalı.
- Karar verme gücünün yapısı belirlenmeli.
- Önyargıya karşı koruyucu olmalı.
- Kararlara karşı çıkabilme hakkı verilmeli.
- Süreçlerde yapılacak değişiklikler için fırsat yaratılmalı.
- Geçerli etik standartlara dayalı olmalı.

### 1.1.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adaletin dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinden oluşan üç boyutu incelenmeye çalışılacaktır.

#### 1.1.3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel kararların sonuçlarının adilliğine ilişkin algılamalar dağıtım adaletinin özünü oluşturmaktadır (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013). Homans, dağıtım adaletini, bireylerin kazançları ve yatırımlarının birbiriyle orantılı olduğu bir kazanç elde etmeleri olarak tanımlamıştır (Adams, 1965).

1975'ten önceki adalet ile ilgili çalışmalar öncelikli olarak dağıtım adaleti ile ilgilidir. Bu araştırmaların çoğu, daha öncede bahsedildiği gibi Adams (1965)'in

adaleti değerlendirmek için kullandığı sosyal değişim teorisi çerçevesinden türetilmiştir. Adams'a göre insanlar, kazanımlarının mutlak düzeyi ile değil de adil olup olmadığı ile ilgilenmektedirler. Adams, bir kazanımın adil olup olmadığını belirlemenin yolunun, önce kişinin kendi katkıları ile kazanımlarını kıyaslamak daha sonra bu oranı diğerlerinin katkı, kazanım oranı ile karşılaştırmak olduğunu ileri sürmüştür (Colquitt vd., 2001).

Psikolog Stacey Adams'ın eşitlik teorisi, insanların yaptıkları iş karşısında yaptıkları katkılar ile orantılı olarak adil bir şekilde ödüllendirilmeyi hak ettiğini ileri sürer (Greenberg, 2004). Sosyal psikologlar tarafından incelenen ilk adalet türü olan ve Adams (1965)'in çalışmalarına dayanan dağıtım adaleti, bir kişinin sosyal değişim veya etkileşimden aldığı sonuçların algılanan adaletidir. Adams (1965)'a göre insanlar adaleti, ilk olarak algılanan katkılarını, elde ettikleri kazanımlara göre değerlendirerek belirlerler. Daha sonra çabaları karşılığında almış oldukları bu kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için kendi oranlarını diğer kişinin kazanım veya katkı oranı ile karşılaştırırlar (Nowakowski ve Conlon, 2005).

Adams (1965)'in adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu formül şu şekildedir:

$$\frac{\text{Bireyin kazanımları}}{\text{Bireyin katkıları}} = \frac{\text{Diğer kişinin kazanımları}}{\text{Diğer kişinin katkıları}}$$

Buna göre bireyin katkı ve kazanım oranı ile diğer kişinin katkı ve kazanım oranı arasında eşitlik olduğunda adil durum gerçekleşmiş olur.

Birey, başkalarıyla kıyasladığında katkı ve kazanımları arasında bir denge göremiyorsa eşitsizlik duygusu hisseder. Eğitim, zeka, deneyim, beceri, kıdem, yaş, iş için gösterdiği çaba, katkı olarak kabul edilirken, maaş, iş ile ilgili ödüller, yan ödemeler, kıdem tazminatı, statü sembolleri, ikramiyeler kazanım olarak kabul edilir. Bireyin katkı ve kazanımları ile başkalarınınkini arasında benzerlik varsa eşitlikten söz edilir fakat tutarsızlık söz konusu olduğunda ise eşitsizlik

ortaya çıkar. Eşitsizliğin oluşması ise, kişiyi bu durumu ortadan kaldırmak ve eşitlik oluşturmak için motive eder (Adams, 1963).

Walster, Walster, Berscheid (1978)'e göre, dağıtım adaleti kazanımların algılanan adaleti ile ilgilendiği için örgütsel bağlamda güçlü etkileri olan bir potansiyele sahiptir. Örgütsel bağlamda, dağıtım adaletinin ve özellikle eşitlik teorisinin potansiyel etkileri fark edilince, araştırmacılar örgütsel kazanımların algılanan adaletini ve bu adalet algılarının çeşitli değişkenlerle olan ilişkilerini incelemişlerdir (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Dağıtım adaleti üzerine yapılan örgütsel araştırmalar, bireylerin kazanımlarının adaleti ile ilgili algılarının onların tutum ve davranışlarını (örneğin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, örgütte kalma niyeti) etkilediğini ortaya koymuştur (Ambrose, 2002). Bu nedenle, belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılandığında, bu durum kişinin duygularını etkilerken, bilişsel olarak katkı ve kazanımlarına zarar vermekte ve sonuç olarak da performansını etkileyerek veya geri çekilme davranışına sebep olarak davranışlarına yansımaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Ayrıca kendisine eksik ödeme yapıldığını düşünen birey, çalışma temposunu azaltmak, işverenlerinden çalmak, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek ve istifa etmek gibi olumsuz tepkiler verir (Greenberg, 2004).

Greenberg (1988), işlerini geçici olarak yüksek, düşük ve eşit statüye sahip ofislerde sürdüren çalışanların performanslarını karşılaştırmıştır. Daha yüksek statülü ofiste çalışanların kendilerine yüksek ödeme yapıldığını düşündüklerini ve performanslarını artırdıklarını, daha düşük statülü ofiste çalışanların, kendilerine düşük ödeme yapıldığını düşünüp performanslarını azalttıklarını, eşit statülü ofiste çalışanların ise ücret algılarında ve performanslarında herhangi bir değişiklik olmadığını ortaya koymuşlardır.

Deutsch (1985), ödüllerin dağıtımına ilişkin üç önemli kural olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar, eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralıdır. Eşitlik, ödüllerin, alıcının katkısına göre dağıtılması, eşit paylaşım, alıcıların katkıları göz önüne alınmaksızın aynı miktarda ödüllendirilmeleri, ihtiyaç ise, her alıcının refahının

ve ihtiyacının ödülleri dağılımını belirlemesi anlamına gelir. Ekonomik verimlilik birincil amaç olduğunda eşitlik kuralı, iyi sosyal ilişkileri sürdürmek ana amaç olduğunda eşit paylaşım, kişisel gelişim ve refah teşvikinin ana amaç olduğu durumda ise ihtiyaç kuralı uygulanmaktadır (Akt. Beugre ve Baron, 2001).

Leventhal ve Lane 1970 yılında yaptıkları bir çalışmada erkeklerin ve kadınların adaletin eşitlik kuralına farklı şekilde yaklaştıklarını ortaya koymuşlardır. Erkeklerin ödül tahsisinde başlıca ilgilendikleri nokta kendi çıkarlarını korumaya odaklanırken kadınlar, tüm grup üyelerinin refahını düşünürler. Brockner ve Adsit ise erkeklerin kadınlara nazaran adaletsiz sonuçlara daha fazla tepki gösterdiklerini belirtmişlerdir (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001).

#### 1.1.3.2. Süreç Adaleti

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülse de, araştırmalar ilerledikçe çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve süreç adaleti keşfedilmiştir (Irak, 2004).

Süreç adaleti, en genel anlamı ile dağıtım kararının nasıl yapıldığıdır (Konovsky, 2000). Süreç adaleti, bireylerin sadece elde ettikleri kazanımlarla ilgili olmadıklarını aynı zamanda bu tür dağılımları belirlemek için kullanılan süreçleri önemsediklerini ileri sürmektedir ( Akt. Beugre ve Baron, 2001).

Folger ve Konovsky (1989)'ye göre, dağıtım adaleti algısı bireylerin kendi ile ilgili memnuniyeti ile ilişkili iken, süreç adaleti ise örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi kurum ve onun yetkililerine karşı olan tutumlar ile ilişkilidir.

Thibaut ve Walker'ın 1970'lerin başında anlaşmazlık ve çözüm sürecine tepkiyi incelemek için yaptıkları bir dizi çalışma, kendi teorileri olan süreç adaletini geliştirmelerine yol açmıştır. Bu araştırmalar, insanların iki farklı kontrol türüne göre anlaşmazlık ve çözüm sürecine farklı tepkiler verdiğini ortaya koymuştur. Bu kontrol türleri: bireye süreçler üzerinden verilen kontrol miktarını anlatan

süreç kontrolü ile sonuçları direkt olarak belirleyebilecekleri kontrol miktarını anlatan karar kontrolüdür (Greenberg,1990).

Thibaut ve Walker'ın, süreç adaletinin etkilerini açıklamak için ileri sürdükleri kontrol modele göre, tartışan kişiler ve 3.taraf olan karar verici arasındaki kontrolün dağılımı insanların süreç adaletine ilişkin görüşlerini şekillendiren temel işlemsel unsurdur (Tyler, 1994). Kontrol modeline göre, bireyler sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri yani süreçler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirmektedirler (Irak,2004).

Leventhal (1980) süreç adaletine ilişkin altı kural tanımlamıştır:

- Tutarlılık: Dağıtım prosedürleri kişiler arasında ve zaman içinde tutarlı olmalıdır. Prosedürde tutarlılığın olmaması bireyde süreç adaletinin ihlal edildiği düşüncesine yol açabilir. Süreçler, ödüllerin potansiyel alıcılarına aynı şekilde uygulanmalı, kimseye ayrıcalık tanınmamalı ve süreçlere ilişkin değişiklikler çok sık olmamalıdır.
- Önyargıyı önleme: Dağıtım sürecinde kişisel çıkarlar önlenmelidir.
- Doğruluk: Dağıtım süreci mümkün olduğu kadar sağlam bilgiye dayandırılmalıdır.
- Düzeltilebilirlik: Dağıtım sürecindeki kararları değiştirebilme fırsatı olmalıdır.
- Temsil edilebilirlik: Dağıtım süreci bireylerin temel kaygılarını, değerlerini yansıtmalıdır.
- Ahlaki ilkelere uygunluk: Dağıtım süreci bireyin kabul ettiği temel ahlaki değerler ile uyumlu olmalıdır.

Lind ve Taylor 1988 yılında süreç adaleti üzerine yaptıkları çalışmada adaletin etkisini açıklamak için iki model ileri sürmüşlerdir. Bunlar, kişisel çıkar modeli ve grup değeri modelidir. Kişisel çıkar modeline göre adalet, bireylere kişisel kazançlarını maksimize etme fırsatı verdiği için önemlidir. Bireyler, adil süreçlere önem verirler çünkü bunların olumlu sonuçlara yol açacağına inanırlar. Grup değeri modeline göre ise adalet, bireylere grup üyeliği hakkında

bilgi sağladığı için önemlidir. Yetkililerinden adil davranış gören bireyler, grup içindeki konumlarını da öğrenmiş olurlar (Akt. Ambrose, 2002).

Folger (1977), çalışanlara söz hakkı tanımayan bir sürecin söz hakkı tanıyan bir sürece göre daha az adil kabul edildiğini belirtmiştir. Kişisel çıkar modeline göre, bireylere süreçler üzerinde söz hakkı veren süreçler, süreç adaletine ilişkin algıları artırmaktadır (Greenberg, 1990). Gilliland (1993), söz hakkını, bireye bilgisini, yeteneklerini, becerisini gösterme hakkının verilmesi olarak tanımlamış ve adalet algısının artırılmasında önemli bir rolü olduğunu belirtmiştir (Akt. Çolak ve Erdost, 2004). Bies ve Shapiro da (1988), yaptıkları çalışmada insanların kendilerine söz hakkı tanıyan süreçleri sonuç olumsuz bile olsa söz hakkı vermeyen süreçlere nazaran daha adil olarak algıladıklarını ve kararla ilgili mazeret ortaya konmasının süreç adaletini etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Tyler(1989)'a göre; grup değeri modeli, süreç adaletinin anlamını kontrol modelinde sunulduğundan daha geniş bir anlayışla ortaya koyar. Grup değeri modeli, örgütlerdeki insanların, bir grupla, yetkilileri ile ve kurumları ile olan uzun süreli ilişkilerine odaklandıklarını göstermektedir. Çalışanlar, örgütlerinden güvenilir otoriteler tarafından ortaya konan tarafsız karar verme prosedürleri kullanmalarını beklemektedirler. Böylece grup üyeleri o grubun üyesi olmaktan dolayı adil bir yarar sağlayacaktır. Bu kişiler, aynı zamanda, gruptan ve yetkililerinden, kendilerine grubun değerli üyeleri olduklarını hissettirecek ve özsaygılarını onaylayacak şekilde saygılı ve nazik davranışlar beklemektedirler (Greenberg, 1990).

Tyler (1989), grup değeri modelinde tarafsızlık, güven, mevki/konum olmak üzere üç kavramın önemini vurgulamıştır:

- Tarafsızlık: Grup değeri perspektifinden bakıldığında birey için, yöneticisinin sorunların çözümlenebileceği tarafsız bir alan yaratması son derece önemlidir. Birey, gerçeğe dayalı eksiksiz bilgi kullanan, dürüst ve tarafsız bir karar verici arayışındadır.

- Güven: Üçüncü kişilerin iyi niyetli olmalarını ve diğer bireylere adil bir şekilde ve rasyonel yaklaşılmasını istediklerini ifade eder. Örgüt içerisindeki bireylerin bağlılığı uzun vadede ne olacağına ilişkin tahminlerine bağlıdır. Eğer yetkililerinin kendilerine adil davranacağına inanırlarsa, gruba uzun vadeli bir bağlılık gösterirler.
- Mevki/Konum: Bireyler grup içindeki mevkilerine önem verirler. Sosyal etkileşimde bulunurken gösterilen kişilerarası davranış, kişiye grup içindeki konumunu gösterir. Kendisine kaba davranılan birey, grup içindeki yerinin düşük statüde olduğunu bilirken, kibar ve saygılı davranış ise bireye yüksek statüye sahip olduğunu gösterir.

Folger (1986)'ın bilişsel atıf teorisi ise, dağıtım ve süreç adaletini birleştirici bir yaklaşımla ele alan ve eşitlik teorisinin adil olmayan iş kazanımlarına ilişkin tepkilere olan açıklamalarını genişleten bir diğer teoridir. Bilişsel atıf teorisi, iki tür tepkinin farkını ortaya koyar. Bu tepkiler: kazanımları belirlemek için kullanılan süreçlere ilişkin düşüncelerden oluşan ve kızgınlık barındıran tepkiler ile göreceli kazanımlara ilişkin memnuniyeti veya memnuniyetsizliği içeren tepkilerdir (Akt. Greenberg, 1990). Bilişsel atıf teorisi, adaletsiz olduğu düşünülen bir kararın, bireyin, farklı bir prosedür kullanılsa daha iyi bir kazanım elde edebileceği düşüncesi ile ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. (Cropanzano vd., 2001).

Folger'in adalet teorisi ise, bilişsel atıf teorisinin revize edilmiş halidir. Burada öncelikle istenmeyen bir durum olması gerekmektedir. Bu teorinin üç bileşeni şart, yapılabirlik ve gereklilik olarak ele alınmaktadır (Cropanzano vd., 2001).

*Şart* bileşeninde birey kendisine sıkıntı veren durum yerine daha olumlu hissedeceği bir durumu düşünür. Gerçek durum ile alternatif arasındaki tutarsızlığın derecesi bireyin o duruma vereceği tepkiyi artırır. *Yapılabirlik* bileşeni, adil olmayan bu durumdan kimin sorumlu olduğunu belirlemeye yöneliktir ve birey, yetkili olan kişinin farklı davranması gerektiğine ilişkin değerlendirme yapar. *Gereklilik* bileşeni ise çok önemlidir ve adalet yargılamalarına ilişkin daha önce üzerinde durulmayan bir noktayı önemser. Kötü davranışların bazı etik ilkeleri ihlal edip etmediği üzerinde durur. Buna

göre, bir durumun adaletsiz algılanması, etik ilkeleri bozması ile ilişkilidir (Cropanzano vd., 2001).

Süreç adaleti, çalışanların örgütün bütününe yönelik düşüncelerini etkiler. Süreç adil olarak algılanırsa çalışanlar örgütün çıkarları doğrultusunda davranmak için daha yüksek bağlılık ve daha çok isteklilik gösterirler. Ayrıca kuruma ve liderlerine ihanet etme olasılıkları da daha düşüktür (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Viswesvaran ve Ones (2002), yaptıkları meta analitik çalışmada, süreç adaletinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve verimlilik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Alexander ve Ruderman (1987), yaklaşık 2800 ABD federal hükümet çalışanına süreç adaleti ve örgütsel kazanımlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, iş tatmini, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ve yönetime güvenin, süreç adaleti ile güçlü bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

McFarlin ve Sweeney (1992), banka çalışanları üzerinde bir anket yapmışlardır. Araştırmaya göre, dağıtım adaletinin, kişisel kazanımların (maaş, iş tatmini) süreç adaletinin ise örgütsel sonuçların (örgütsel bağlılık, astın yöneticisini değerlendirmesi) daha önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, bir örgütün prosedürlerindeki adaleti, örgütsel bağlılık üzerinde, çalışanların aldığı kişisel kazanımlardan daha önemli bir etkiye sahip olduğu ve bu nedenle çalışanlar, kişisel kazanımlardan memnun olmasalar bile, süreçleri adil gördükleri sürece örgütlerini de olumlu olarak değerlendirecekleri sonucuna ulaşılır (McFarlin ve Sweeney, 1992).

#### 1.1.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986)' a göre, etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanması esnasında insanların gördüğü kişilerarası davranışın kalitesidir. Etkileşim adaletinin dört kriteri vardır (Akt. Çolak ve Erdost, 2004):

- Saygı; kaba olmak yerine kibar olmak.
- Uygunluk; uygunsuz sorular sormaktan veya önyargılı yorumlar yapmaktan kaçınmak.
- Doğruluk; iletişimde aldatıcı olmak yerine dürüst olmak.
- Gerekçe; karar için net ve yeterli açıklamalar yapmak.

Greenberg, bu kriterleri iki gruba ayırmıştır. Bunlardan birincisini kişilerarası adalet olarak adlandırmıştır. Kişilerarası adalet, insanlara işlemler yürütülürken ve sonuçlar belirlenirken ne ölçüde nazik ve saygılı davranıldığına derecesini yansıtır. İkinci kriter ise, bilgisel adalet olarak adlandırılır ve süreçler ve kazanımların dağıtımı ile ilgili olarak çalışanlara açıklama yapılmasının önemini yansıtır (Akt. Colquitt vd., 2001).

Etkileşim adaletinde, sosyal duyarlılık vardır. Burada yönetici, astlarına saygılı ve nazik davranır, onların endişelerini dinler, verilen kararların nedenlerini açıklar ve onlara empati gösterir (Skarlicki ve Folger, 1997).

Bies 1986 yılında yaptığı bir araştırmada adaletin bir belirleyicisi olarak kişilerarası davranışın önemi ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, MBA öğrencilerinden kurumsal alım süreçlerinin adillliğini değerlendirirken kullanacakları kriterlerini yazmalarını istemiştir. Çalışmada dürüstlük, nezaket, zamanında geribildirim, haklara saygı gibi kişilerarası davranışa ilişkin çeşitli ifadelerin daha resmi süreçle ilgili hususlar ile birlikte değerlendirildiği ortaya konulmuştur. Takip eden bir çalışmada Bies, diğer bir grup MBA öğrencisinden iş görüşmeleri sırasında karşılaştıkları adil veya adil olmayan davranışları anlatmalarını istemiştir. İlk çalışma ile uyumlu olarak dört unsur tekrar belirtilmiştir. Kişilerarası davranışın kalitesi, mülakat sonucuna bakılmaksızın ifade edilmiştir. Bu bulgular, kişilerarası davranışın, kazanımlardan bağımsız olarak, adil davranışın önemli bir yönü olarak kabul edildiğini göstermektedir (Akt. Greenberg, 1990).

Gilliland 1994 yılında yaptığı bir çalışmada, bir mülakatta başvuruyu yapan kişi iyi bir davranış görüyorsa, örgütün sisteminin adil olduğu kanısına varabileceğini belirtmiştir. Greenberg (1997)'e göre ise, çalışanların anti sosyal güdeleri

yöneticilerinden aldıkları duyarsız davranışlar ile harekete geçer. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine ilgili ve saygılı davranmadıklarını hissettikleri ölçüde normal olmayan davranışlar sergilerler (Akt. Beugre ve Baron, 2001).

Moorman (1991); adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda etkileşim adaletinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, Moorman yöneticilerinin kendilerine adil davrandığına inanan çalışanların, daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Barling ve Phillips (1993), etkileşim adaletinin yönetime olan güven, duygusal bağlılık ve geri çekilme davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Skarlicki ve Folger (1997)'a göre yönetici çalışanlarına yeterince ilgi ve hassasiyet gösterdiğinde, saygı ve itibar ile davrandığında, çalışanlar, haksız yapılan ücret dağıtımlarına ve prosedürlere karşı daha toleranslı davranabilir aksi durumda ise misillemeye yönelebilirler.

Bies ve Shapiro (1987) yaptıkları alan ve laboratuvar çalışmalarında olumsuz sonuçlar alan kişilerin (örneğin, bir iş için geri çevrilen) kendilerine bir açıklama yapıldığı zaman, hiçbir açıklama yapılmadığı zamana kıyasla prosedürleri daha büyük olasılıkla adil olarak kabul ettiklerini ortaya koymuşlardır (Greenberg,1990). Bunun gibi, performans değerlemede kötü bir değerlendirme yapılırken, yapıcı ve bilgilendirici yorumlarda bulunmak, değerlendirilen kişi tarafından, hiçbir açıklamanın yapılmadığı veya aynı sonucun kaba bir şekilde bildirildiği duruma göre daha olumlu ve adil karşılanır (Greenberg ve McCarty, 1990).

Masterson vd., (2000)'ne göre, bir çalışan etkileşimsel anlamda adaletsizlik algıladığında, o kişinin, örgütün tümü yerine yöneticisine veya kendisine adaletsiz davranan kişiye olumsuz davranacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla bu, çalışanın örgütten ziyade yöneticisinden memnun olmayacağı ve yine benzer şekilde bu çalışanın yöneticisine daha az bağlı olacağı ve ona karşı olumsuz tutum sergileyebileceği tahmin edilmektedir.

## 1.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TANITILMASI

İnsan yaşamında çalışmanın önemli bir yeri vardır. Günümüzde birey, iç ve dış çevreden gelen pek çok uyarıcı ile karşı karşıya kalmakta ve bundan olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Olumlu uyarıcılar, genelde insanları mutlu ederken, olumsuz uyarıcılar insanların strese girmesine neden olabilmektedir. Stresin uzun sürmesi neticesinde ise insanlar, tükenmişlik duygusuyla karşı karşıya gelmektedir (Barutçu ve Serinkan,2008).

İnsanların işlerinde kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilere bağlı olarak karşılaştıkları güçlükler uzun süredir önemsenen önemli bir olgudur. Bu bağlamda tükenmişlik kavramının ortaya çıkışı 1970'lerde ABD'de özellikle insanlara hizmet veren mesleklerde olmuştur. Greene'in 1961 yılında yazdığı, ruhsal olarak sıkıntı çeken ve hayal kırıklığı yaşayan bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına gitmesini anlattığı "A Burn-Out Case " romanı aslında bu popüler kavramın bir habercisidir. Daha önceki yazında da benzer olgu aşırı yorgunluk, bireyin işi ile ilgili idealizmini ve tutkusunu kaybetmesi olarak yer almıştır (Maslach vd., 2001).

Hizmet veren kurumlarda çalışanlar, zamanlarının önemli bir kısmını insanlar ile yoğun bir ilişki içinde geçirmektedirler. Genellikle bu ilişkinin merkezinde müşterinin bitmek tükenmek bilmeyen problemleri yer almaktadır. Müşterilerin problemlerinin çözümü her zaman çok kolay değildir ve çalışan kişide öfke, sıkıntı, kaygı umutsuzluk gibi olumsuz duygulara neden olmaktadır. Dolayısıyla, sürekli başkalarına yardımcı olarak çalışan kişilerde stres baş gösterebilmekte ve bu da tükenmişlik riski oluşturmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlikle ilgili ilk makaleler 1970'lerin ortalarında ABD 'de yazılmıştır. Esas olarak bu olguyu tanımlamaya ve isimlendirmeye çalışan ilk makaleler, ihtiyacı olan insanlara yardım ve hizmet sunan mesleklerde çalışan kişilerin tecrübelerine dayanmaktadır. İlk makaleleri yazan isimlerden biri, bir sağlık kuruluşunda çalışan psikiyatrist Freudenberg ve sosyal psikolog Maslach'dır (Maslach vd., 2001).

Herbert Freudenberger (1974), uyuşturucu bağımlılarına yönelik bir klinikte çalışan gönüllüler için olumsuz bir mesleki olguyu tanımlamıştır: Tükenmişlik. Tükenmişlik, personelin işe başlamasından yaklaşık bir yıl sonra gücü ve diğer kaynaklarına yöneltilen aşırı taleplerden ötürü tükenmesi anlamına gelmektedir. Fiziksel ve davranışsal belirtileri arasında, gönüllünün depresif hareket etmesi vardır (Ahola ve Hakanen, 2007).

1976 yılında Christina Maslach, sağlık ve sosyal hizmet uzmanlarının duygularını ve müşterilerine olan ilgilerini, onların problemlerini dinledikten aylar sonra nasıl kaybettiklerini yazmıştır. Röportajlarının temelinde, başkalarına yardım eden kişilerin, devam eden duygusal stresle başa çıkamadıklarında, tükenmişliğin ortaya çıkacağı vardır (Ahola ve Hakanen, 2007).

Sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte tükenmişlik, araştırmacıların ilgi duyduğu bir çalışma konusu olmuştur. En basit tanımı " ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi " olan tükenmişlik olgusunun," çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu" varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; kavramın hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini ortaya koyması ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir (Budak ve Sürgevil, 2005).

Mesleki tükenmişlik, iş yerinde strese sebebiyet veren faktörlere uzun vadede verilen tepkilerden oluşan psikolojik bir sendromdur. Özellikle çalışan kişi ile işi arasındaki uyumsuzluk ve uyumsuzluk neticesinde ortaya çıkan kronik gerginliğe yol açar. Bu olgunun içerisinde, aşırı yorgunluk, kişinin işine ilişkin idealizmini ve tutkusunu yitirmesi söz konusudur (Maslach, 2003).

Maslach (1978)'a göre başkalarına yardımcı olan mesleklerde duygusal gerginlik potansiyeli fazladır çünkü sürekli olarak başkaları ile ve onların problemleri ile ilgilenmektedirler. Bu meslekler kapsamlı ve yüz yüze bir iletişimi gerektirir (Cordes ve Dougherty,1993). Birebir insanlarla çalışan bireylerde sıklıkla görülen duygusal tükenme ve kinizm sendromu olan Tükenmişlik, duygusal tükenmeyi arttırdığı için çalışanlar duygusal anlamda tükendiklerinde,

ruhsal anlamda kendilerini işlerine veremezler. Müşterilere olumsuz ve alaycı bir tavır içine girerler ve sonuç olarak kendilerini olumsuz olarak değerlendirmeye başlarlar. Çalışanların kendileri ile ilgili mutsuzlukları vardır ve işteki başarılarından memnun değildirler (Maslach ve Jackson,1981).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında tükenmişlik kavramı açıklanmaya çalışılmış, devamında ise tükenmişlik sendromunun tanımı, stresle ilişkisi, tükenmişlik modelleri, belirtileri, tükenmişliği etkileyen faktörler, sonuçları ve önleme yolları ele alınacaktır.

### **1.2.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı**

Tükenmişlik, işte insanlarla olan aşırı iletişim sonucunda bireyin tutum ve davranışlarında değişikliğe yol açan kişilerarası stresörlere verilen bir tepkidir (Leiter ve Maslach, 1988). Genellikle iş stresinin bir türü olarak tanımlanan tükenmişlik, insana dayalı iş yapan bireyler arasında görülebilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromudur (Maslach ve Jackson, 1985).

Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını ifade eden Maslach tükenmişliği; "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgül anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması" biçiminde tanımlamıştır (Balcıoğlu vd., 2008). Tükenmişlik, işte kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere uzun vadede verilen bir tepkidir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Perlman ve Hartman tükenmişliğin tanımlarını içeren bir liste oluşturmuşlardır. Yazarlara göre tükenmişlik:

- Başarısız olma, yıpranma, tükenme
- Yaratıcılığın kaybı
- İşe bağlılığın kaybı
- İşe, meslektaşlara ve müşterilere yabancılaşma
- Kronik strese tepki

- Müşterilere ve kendine karşı uygun olmayan tutumları içeren bir sendromdur (Akt. Cordes ve Dougherty,1993).

Maslach ve Schaufeli (1993), yapılan tükenmişlik tanımlarına ilişkin beş ortak unsuru şu şekilde belirtmişlerdir:

- Tükenmişlik belirtileri işle ilgilidir.
- Ruhsal veya duygusal tükenme, bitkinlik ve depresyon gibi belirtiler hakimdir.
- Fiziksel belirtilerden ziyade ruhsal ve davranışsal belirtiler görülmektedir.
- Belirtiler daha önceden psikopati yaşamayan bireylerde kendini gösterir.
- Azalan verimlilik ve iş performansı olumsuz tutum ve davranışlardan dolayı oluşur.

Çoğu kullanımında tükenmişlik, insanlara yardımı olan kişiler üzerindeki aşırı derecedeki psikolojik ve duygusal taleplerin yol açtığı duygusal tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç ayrı boyutta ele almaktadır.

Tükenmişlikle ilgili yazılan ilk makalelerde araştırma klinik ve sosyal psikolojik perspektif ile ele alınmıştır. Klinik çalışmalarda odak noktası, tükenmişliğin belirtileri ve ruh sağlığı sorunları üzerindedir. Sosyal çalışmalar ise hizmeti sağlayan ve alan kişiler arasındaki ilişkiler ve hizmete dayalı meslekler üzerine odaklanır (Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik, uzun zamandır, insan odaklı işler için (örneğin, eğitim sektörü, sağlık sektörü) mesleki bir tehlike olarak görülmektedir. En belirgin özellikleri arasında ağır tükenme; hayal kırıklığı duygusu, öfke, kinizm, başarısızlık ve eksiklik duygusu yer almaktadır. Tecrübe edilen bu his, bireysel ve sosyal işlevselliğe zarar vermektedir. Bazı insanlar tükenmişliğin neticesinde işten ayrılırken bazıları da devam etmelerine rağmen asgari düzeyde performans

gösterirler. İşin kalitesinde ve fiziksel ve psikolojik sağlıkta oluşan bu azalma sadece çalışan için değil, o kişiden etkilenen herkes için çok önemli sonuçlar doğurabilir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Tükenmişlik, özellikle işe pozitif beklentilerle, coşku ile ve insanlara yardım için kendini adanmış şekilde giren kişiler için acı bir bitiş noktasıdır. Çünkü başkalarına ilgi ve bakım gösteren, öğretmeye dayalı, hizmet veren mesleklerde çalışan bu kişiler özverilidirler ve başkalarının ihtiyaçlarını ilk sıraya koyarlar, uzun saatler çalışıp, müşteri, hasta veya öğrenciye yardım etmek için her şeyi yaparlar (Maslach ve Goldberg, 1998).

Tükenmişlik, işe ilişkin stresin önemli ölçüde birikmesi neticesinde oluşan işle ilgili gerginlik hissidir (Halbesleben ve Buckley,2004).

Tükenmişlik stresin ilerlemiş ve kronikleşmiş halidir. Bu durum bir süreç şeklinde açıklanacak olursa ilk evrede mutluluk duygusu hakimdir. Bu evrede işler yolunda gitmekte ve birey sorunlarla başa çıkabilmek için stratejiler geliştirmektedir. İkinci evrede kişinin geliştirdiği bu stratejilerde çeşitli sorunların ortaya çıktığı görülmektedir. Üçüncü evre ise uygun olmayan stratejilerin sonunda fiziksel ve zihinsel kaynakların kaybedildiği evredir. Son evre ise stresle başa çıkılamayan ve bitkinlik hissi uyandıran tükenmişlik halidir (Akt. Barutçu ve Serinkan, 2008).

## **1.2.2. Tükenmişlik Modelleri**

### **1.2.2.1. Freudenberger Modeli**

Bir sağlık merkezinde psikiyatrist olarak çalışan Freudenberger, 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). Araştırmacı, kavramı, “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak ifade etmiştir (Basım ve Şeşen, 2006).

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 (Freudenberger,1974).

#### 1.2.2.2. Maslach Modeli

Maslach (1982)'a göre, tükenmişlik işe ilişkin stresörlere bir tepki olarak ortaya çıkan duygusal tükenme ile başlar. Bu tükenmeye karşı bir başa çıkma stratejisi olarak birey, başkaları ile arasına psikolojik bir mesafe koyar ve kişisel ilişkilerini keser. Duyarsızlaşmanın başlamasıyla beraber, birey, mevcut durumu ile beklentileri arasında bir uyumsuzluk olduğunu düşünür. Bu durum ise kişisel başarı hissinde azalmaya ve yetersizliğe yol açar. Maslach'ın modelinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşmanın öncülü iken duyarsızlaşma da düşük kişisel başarı hissini öncülüdür ( Akt. Lewin ve Sager, 2007).

- Duygusal Tükenme

Tükenmişlik, çalışanın iş ile ilgili ve kişisel deneyimleri neticesinde oluşan tutumsal ve duygusal tepkilerinden oluşan psikolojik bir süreçtir. Genel olarak tükenmişliğin ilk belirtisi, bireyin işinden dolayı duygusal anlamda tükenmesidir. Birey fiziksel anlamda kendini bitkin ve yorgun hisseder ve her yeni gün işe gideceği fikrinden korku duyar (Jackson ve Schuler,1983).

Ryan (1971)'a göre, tükenmişlik, bireyin çalıştığı kişilere karşı ilgisini kaybederek bu kişilere herhangi bir olumlu duygu, sempati ve saygı hissetmediği duygusal tükenme durumu olarak nitelendirilir (Akt. Maslach,1978).

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 kullanılmış ve bıkkın hissetmenin yanı sıra yeni bir günle veya kişiyle başa çıkabilecek enerjiden de yoksun hisseder. Duygusal tükenme tükenmişliğin temel stres boyutunu simgeler (Leiter ve Maslach, 2001).

Maslach (1982)' a göre, duygusal tükenme, duygusal kaynakların tükenmesi anlamına gelir. Çalışanların önceden olduğu gibi işlerine karşı enerjileri yoktur ve bu durumda iyi performans gösterecekleri kaynaklardan kendilerini yoksun hissederler (Akt. Halbesleben ve Buckley, 2004).

Tükenmişlik, stresin çeşitli belirtileri ile ilişkilidir. Duygusal tükenmişlik genellikle, fiziksel yorgunluğu, hastalığı ve psikosomatik belirtileri de beraberinde getirir. Tükenmişlik hisseden bireyler, bazen gerginliklerini azaltmak ve duygusal yoğunluklarını ortadan kaldırmak için alkol ve ilaç kullanımına yönelirler. Daha fazla ruhsal hastalık yaşarken, soğuk ve duygusuz bir insana dönüştüklerini söylerler. Bazıları kişisel başarısızlıkları için danışman veya psikiyatrik tedaviye ihtiyaç duyar ve duygusal stres iş ortamında çözülemezse, çoğunlukla eve yansır ve tükenmişlik yaşayan bireyler, evlilik ve aile ile ilgili çeşitli problemler yaşamaya başlarlar (Maslach, 1978).

Duygusal tükenme yaşayan kişi, insanlarla olan ilişkilerini işini yapabileceği minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorize edip, karşıdaki kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranır. Böyle bir davranış içerisindeki kişi karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi davranır. Başkaları hakkındaki olumsuz düşünceleri kişinin kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine ve kendini suçlu hissetmesine yol açar. Kişi, kendisinin başarısız olduğu kanısına varır. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünüp harcadığı çabanın bir işe yaramayacağına inanır. Sonuç olarak, kişi kendisine olan saygısını kaybedip depresyona girer (Basım ve Şeşen, 2006).

- Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, bireyin diğer insanlara karşı negatif ve katı bir tutum içine girmesini ifade eder. Genel olarak, duygusal tükenmenin oluşturduğu aşırı yüklenmeye tepki olarak gelişir. Başlangıçta kişi, kendini korumak için başkalarından uzaklaşsa da, bu uzaklaşma zamanla insanlıktan uzak davranışlara dönüşür. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu yansıtır (Maslach ve Goldberg, 1998; Leiter ve Maslach, 2001).

Maslach (1982)'a göre, duyarsızlaşma, genellikle, duygusal tükenmeye tepki olarak ortaya çıkar ve duyarsızlaşan çalışanlar işlerinden uzaklaşıp, işe ve işe ilişkin her şeye (örn; müşterilere, çalışma arkadaşlarına, örgüte vb.) karşı katı ya da ilgisiz tutumlar geliştirirler (Akt. Halbesleben ve Buckley, 2004).

Çalışanın duyarsızlaşma hissetmeye başlamasıyla birlikte ilişkilerinde kopukluk oluşur ve diğer kişilere ve örgüte karşı katı tutumlar içine girmeye başlar. Yöneticinin duyarsızlaşma hissetmesi örgüte daha da çok zarar verir çünkü bu durum astlarına da sirayet eder (Jackson ve Schuler,1983).

Kinik tutum içine giren bireyler, işlerine ve başka insanlara karşı soğuk ve mesafeli dururlar. İşe ilişkin bağlılıklarını asgari düzeye indirirken ideallerinden vazgeçerler. Kinizm bir bakıma bireyin duygusal tükenme ve hayal kırıklığına karşı kendini koruma girişimidir. Fakat bu olumsuz tutum, uzun dönemde bireyin başarısına zarar verir (Maslach ve Leiter, 1997).

- Düşük Kişisel Başarı

Pek çok birey, işine büyük beklentilerle başlar. Ancak, genellikle işte bir veya iki yıl içinde bu beklentilerinin gerçekleşmediğinin farkına varır. Gerçek dışı beklentiler, örgütsel politika ve prosedürlerin çalışanın üzerinde kurduğu baskı, işin yapılması için yeterli kaynağa sahip olamama, işbirliği içinde olmayan çalışma arkadaşları, bireyin başarıları ile ilgili geri bildirim alamaması gibi nedenler, çalışanın amaçlarına ulaşmasını engellemektedir (Jackson ve Schuler,1983).

Bireyin beklentileri ile var olan ve gerçeklik arasındaki farkın büyüklüğü, karşılanmayan beklentileri oluşturur. Bu da kişisel başarı algısını etkiler. Eğer, birey aradaki tutarsızlığı kişisel yetersizlik olarak algırsa kişisel başarı hissi azalır (Cordes vd.,1997). Düşük kişisel başarı hissi, işteki yetkinlik ve verimlilik hissini azalmasıdır. Bu öz yeterlik duygusundaki azalma, depresyon ve işe ilişkin taleplerle başa çıkmada yetersizlik ile ilişkilidir ve sosyal destek ve mesleki anlamda gelişme fırsatının eksikliği ile birlikte daha da artabilir. Çalışanlar müşterilerine yardım etme konusunda gittikçe artan bir yetersizlik hissederler. Bu bakımdan kişisel başarı, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eder (Maslach ve Goldberg, 1998; Leiter ve Maslach, 2001)

Birey etkisiz olduğunu hissettiğinde, yetersizlik duygusuna da kapılır ve her yeni iş, kendini bunaltır. Bireyin işi yapma konusunda kendine olan güvenini kaybetmeye başlamasıyla birlikte başkaları da ona olan güvenini kaybeder (Maslach ve Leiter, 1997).

Maslach (1982)'a göre, düşük kişisel başarı, iş becerilerinin azalması algısını ifade eder, çalışanlar önceden olduğu gibi işlerinde başarılı olmadıklarını hissederler (Akt. Halbesleben ve Buckley, 2004).

#### 1.2.2.3. Golembiewski Modeli

Golembiewski modeline göre duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissini bir öncülü iken düşük kişisel başarı hissi de duygusal tükenmenin bir öncülüdür. Süreç duyarsızlaşma ile başlar, duyarsızlaşma, kişinin işe ilişkin performansına yansır ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine yol açar. Bireyin duygusal tükenme yaşaması ile son bulur (Akt. Lewin ve Sager, 2007).

#### 1.2.2.4. Cherniss Modeli

Cherniss 'e göre tükenmişlik, aşırı ve uzun süreli iş gerginliği ile başlayan bir süreçtir. Çalışan bireyde bu stresin sonucunda gerginlik, asabiyet ve bitkinlik

hissi oluşur. Ve bu sürecin sonunda çalışanlar iş stresi ile başa çıkabilmek için psikolojik olarak işlerinden uzaklaşırlar ve duygusuz, alaycı ve katı bir tutum içine girerler (Akt. Maslach ve Schaufeli, 1993).

Cherniss (1980)'e göre, çalışan ve çalışma ortamının özellikleri karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. İş ortamına ilişkin iş yükü, zayıf oryantasyon, teşvik edilmeme, sosyal izolasyon gibi unsurlara ek olarak yöneticinin de işe ilişkin ilave talepleri çalışanın stres yaşamasına neden olmaktadır. Cherniss'e göre, stres yaratan bu unsurlar da tükenmişliğin öncülleridir (Akt. Greenglass ve Burke, 1988). Tükenmişlik, başkalarına hizmet sağlayan insanlarda çoğunlukla yaşanan stres karşısında verilen tepkilerden oluşan bir süreçtir (Lewin ve Sager, 2007).

Cherniss(1980), insanlara hizmet veren 28 çalışan üzerinde kariyerlerinin ilk iki yılında bir çalışma yaparak tükenmişliği zaman içinde gelişen bir süreç olarak ele alan kapsamlı bir model ortaya koymuştur. Modelde üç değişkenin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu varsayılmaktadır. İlk olarak, bireyin iş ortamı (oryantasyon, iş yükü, özerklik, liderlik ve kontrol), ikinci olarak, strese sebep olan unsurlar ve son olarak da bireysel özellikler (demografik özellikler, kariyer yönelimleri, ilave destek ve talepler) tükenmişliği doğrudan etkiler (Akt.Burke ve Greenglas, 1995).

#### 1.2.2.5. Pines Modeli

Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği, duygusal anlamda emek gerektiren uzun süreli ilişkiler neticesinde oluşan fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme durumu olarak tanımlamış ve bu durumu şu şekilde anlatmışlardır: “Fiziksel tükenme; enerji azlığı, kronik yorgunluk ve halsizlik ile nitelendirilir” , “Duygusal tükenme; çaresizlik ve umutsuzluk hislerini içerir” , “Ruhsal tükenme ise, başkalarına, işe ve hayata karşı geliştirilen olumsuz tutumlar ile nitelendirilir” (Akt. Maslach ve Schaufeli,1993).

Pines'a göre, mesleki tükenmişlik yalnızca idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip kişilerde görülmektedir. Bu kişilerin, meslek yaşamları ile

ilgili beklenti düzeyleri yüksek, duygusal baskıları yoğun ve uzun süreli olduğunda yaşadıkları stres, kaygı ve depresyon da yüksek bir seviyede olacaktır. Bu nedenle, çağımızın önemli bir fenomeni olan ve günlük yaşam ve çalışma yaşamı içindeki kişilerin sıklıkla karşılaştığı tükenmişlik kavramının belirlenmesi ve onun etkili bir şekilde ölçülmesinin önemi gittikçe artmaktadır (Akt. Çapri,2006).

### **1.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri**

Kişide, fiziksel ve duygusal yıpranma yaratan tükenmişlik, kişiden kişiye değişiklik gösteren çeşitli belirtiler verir, bu belirtiler şu şekilde sıralanabilir (Roberts,1997):

- Davranışsal değişiklikler: İşe gitmek istememek, toplantıları ertelemek, sürekli geç kalmak, problem çözme becerisini kaybetmek, daha az başarıya ulaşmak, meslektaşlarından uzak durmak, örgütten çalmak, ilaç kullanımını arttırmak, dinlenme ve eğlenmeye vakit ayırmamak vb.
- Duygusal değişiklikler: Mizah duygusunu kaybetmek, başarısızlık hissi ve kendini suçlamak, sık öfkelenmek, alınmak ve sinirlenmek, güçsüz hissetmek vb.
- Düşüncede oluşan değişiklikler: İşten ayrılma düşüncesi, konsantre olamamak, sabit fikir, değişime karşı çıkmak, şüphencilik, başkalarına karşı kinik tutum içine girmek vb.
- Sağlıkta oluşan değişiklikler: Uyku problemi yaşamak, sık rahatsızlanmak, yorgunluk, stres, depresyon vb.

### **1.2.4. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri**

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel faktörlerin neden olduğu çok boyutlu bir kavramdır.

#### 1.2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu ve tükenmişliğe etki edebilen unsurlardır. Bu özellikler arasında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, kişilik ve beklentiler sayılabilir.

- Yaş

Bütün demografik değişkenler içinde yaşın tükenmişlikle ilişkisi tutarlı bir şekilde ortaya konulmuştur. Genç çalışanların, yaşı daha ileri çalışanlara nazaran daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir. Tükenmişlik, bireyin kariyerinin başında çok daha önemli bir risktir. Kariyerinin başında tükenmişlik yaşayan bireyin işini bırakma olasılığı da daha yüksektir (Maslach vd. 2001).

İşe yeni başlayanların tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olmasının çeşitli sebepleri vardır. Bunlar arasında, işe yeni başlayan kişilerin rutin işler yapmaları, doyum sağlayıcı statüye sahip olmamaları, işe ilişkin beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaları, iş ortamında herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bunun üstesinden gelebilecek donanım ve tecrübeden yoksun olmaları yer almaktadır (Ergin, 1995).

Basım ve Şeşen ( 2006), hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, hemşirelerin yaşları ilerledikçe ve meslekteki çalışma süreleri arttıkça, kişisel başarı hislerinin de arttığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, hemşirelerin meslek hayatları ilerledikçe, mesleklerini daha çok benimsediklerini ve uzun yıllar sonunda görev yaptıkları organizasyona ve insanlara faydalı olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

- Cinsiyet

Bazı çalışmalar kadınların tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koyarken bazıları erkeklerin tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğunu sonucuna varmış, bazıları da cinsiyetle ilgili önemli fark bulamamıştır. Cinsiyete ilişkin belirgin fark, erkeklerin, genelde, kinizm üzerinde daha yüksek skorlara

ulaştığıdır. Bazı çalışmalarda kadınların duygusal tükenme üzerinde biraz daha yüksek skora ulaştığı ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar, kalıplaşmış cinsiyet rolleri ile ilişkili olabildiği gibi mesleklerle de ilgili olabilir (örn; polislerin daha ziyade erkek, hemşirelerin kadın olması) (Maslach vd., 2001).

Maslach ve Jackson (1985), demografik değişkenler ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışma ile çalışanın cinsiyetinin tükenmişlikte önemli bir faktör olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Ergin (1992) ise, çalışmasında, cinsiyetin tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada ölçeğin alt boyutları dikkate alındığında duyarsızlaşma yönünden bir fark bulunmamasına karşın, duygusal tükenmeyi kadınların, düşük kişisel başarı duygusunu ise erkeklerin daha fazla yaşadığı ortaya çıkmıştır.

Greenglass ve Burke (1988), erkek ve kadın öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmışlardır. Buna göre, erkeklerin duyarsızlaşma düzeyi önemli ölçüde daha yüksektir. Kadınlar, erkek meslektaşlarına göre, işlerinden önemli ölçüde daha memnun olmanın yanı sıra daha fazla psikosomatik belirtiler bildirmekte, daha depresif ve daha çok migren ağrıları çekmektedirler. Çünkü kadınlar ailesel rolleri ve mesleki rolleri arasında daha fazla rol çatışması yaşamaktadırlar.

Purvanova ve Muros (2010), yaptıkları çalışmada tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının kadın ve erkekler açısından farklı olup olmadığını incelemişlerdir. Bulgulara göre, kadınların duygusal tükenmişlik eğilimi erkeklere göre daha fazlayken, erkeklerin de kadınlara nazaran duyarsızlaşma yaşama eğilimi daha fazladır.

- Eğitim

Yapılan bazı çalışmalara göre, yüksek düzeyde eğitime sahip çalışanların, daha az eğitilmiş çalışanlara nazaran daha çok tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur. Bunu şu şekilde açıklamak mümkündür, daha eğitilmiş kişilerin işteki sorumlulukları ve buna bağlı olarak stresleri daha fazladır. Öte yandan, bu

kişilerin işe ilişkin beklentileri daha yüksek olduğu için bu beklentiler gerçekleşmediğinde daha çok hayal kırıklığı yaşarlar (Maslach vd., 2001).

- Medeni Durum

Maslach ve Jackson (1985), çalışmalarında, aile kurmanın insana düzenli bir yaşam tarzı getirdiğini ve özellikle çocukla birlikte, insanların kriz anlarında daha sabırlı ve dengeli hareket ettiklerini belirtmişler ve çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayanlara nazaran tükenmişliği daha az yaşadıklarını ortaya koymuşlardır.

Bekâr olanların, evli olanlara kıyasla tükenmişliğe daha meyilli oldukları ve bekârların, boşanmış kişilere göre daha yüksek seviyede tükenmişlik hissettikleri de yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar arasındadır (Maslach vd., 2001).

- Kişilik ve Beklentiler

Yapılan çalışmalarda dışsal kontrol odaklı bireylerin, içsel kontrol odaklı bireylerden daha çok tükenmişlik yaşadıkları ve tükenmişlik yaşayan bireyin bu durumla mücadele ederken pasif ve savunmacı olduğu belirtilmiştir (Maslach vd., 2001).

Beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmada ise, duygusal denge boyutunun tükenmişlik ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Duygusal denge boyutu, sürekli kaygı, düşmanlık, depresyon, sıkılganlık, savunmasızlık duygularını içerir ve nörotik bireyler duygusal anlamda değişken ve psikolojik sıkıntı yaşamaya yatkın kişilerdir. Bunun yanı sıra, rekabetçi ve zaman baskısı yaşayabilen, her şeyi kontrol etmek isteyen A tipi kişilik yapısının, duygusal tükenme boyutu ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Maslach vd., 2001).

İnsanların işe ilişkin beklenti düzeyleri de farklıdır. İşin yapısı gereği ve başarı elde etme olasılığı açısından bazı durumlarda bu düzey çok yüksek olmaktadır. Fakat işe ilişkin bu beklentiler bazen gerçekçi olmamaktadır. Yüksek

beklentilere sahip olan birey çok fazla çalışacağı için sonuçta beklediği sonuçlara ulaşamadığında bu durum duygusal tükenme ve kinizme sebep olmaktadır (Maslach vd., 2001).

Jackson vd. (1986), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, karşılanmayan örgütsel beklentilerin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile ilişkisini araştırmışlar ve işle ilgili karşılanmayan beklentilerin tükenmişlikle ilişkili olmadığını bulmuşlardır.

#### 1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliğin bireyden ziyade onun çalıştığı iş ortamının yapısı ve işleyişini kapsayan sosyal çevreden kaynaklı bir problem olduğunu ve örgüt, işin insani yanını dikkate almadığı takdirde, tükenmişlik riskinin artacağını belirtmişlerdir.

Maslach ve Leiter (1997), iş ortamına ilişkin altı temel unsur belirtmişlerdir: iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değer.

- İş yükü

Örgüt yaşamının anahtar unsurudur. Örgüt açısından verimlilik anlamına gelirken birey açısından zaman ve enerji demektir. İki taraf arasında karşılıklı dengeyi korumak gerekir (Maslach ve Leiter, 1997). Bireyin yapabileceklerinin bir limiti olduğundan, işe ilişkin fazla talep bireyde daha fazla stres ve tükenmeye yol açar (Leiter ve Maslach, 1999).

- Kontrol

Bireyin işi ile ilgili seçim yapma, karar verme ve problem çözme fırsatına sahip olmasını ifade eder (Maslach ve Leiter, 1997). Kontrol, insanların işleriyle ilgili karar verebilme ve mesleki otonomiye sahip olmalarını ifade eder. İşlerinde daha fazla kontrol sahibi olan bireyler daha bağımsız bir şekilde hareket ederler

ve bunun neticesinde de daha fazla iş tatmini ve bağlılık yaşarlar (Leiter ve Maslach, 2003).

- Ödül

İşe ilişkin her türlü ödülün beklentilerle olan tutarlılık düzeyini ifade eder. (Leiter ve Maslach, 2003).

- Aidiyet

İşteki sosyal etkileşimin kalitesini ifade eder. İnsanlar topluluk içinde başarıya ulaşırlar ve övgüye dayalı, rahat, huzurlu ve keyifli ortamlarda en iyi şekilde çalışırlar. Sosyal destek bu paylaşılan değerler ile birlikte bireyin grup içindeki üyeliğini pekiştirir (Leiter ve Maslach, 2003).

- Adalet

İşe ilişkin kararların adil olarak algılanma ve insanlara saygılı davranılma derecesidir. Adalet, saygıyı ve insanların öz değerlerini kuvvetlendirir. İş yükü ve ödemelere ilişkin bir eşitsizlik olduğunda veya değerlendirme ve terfiler uygunsuz bir şekilde yapıldığında adaletsizlik ortaya çıkar (Leiter ve Maslach, 2003).

- Değer

Bireyin işteki ilişkilerinin temel noktasıdır. Değerler, insanı işe yaklaştıran amaç ve güdülerini kapsar ve kişi ve örgüt arasındaki motive edici bağı oluşturur (Leiter ve Maslach, 2003). Birey ile iş çevresi arasında bu 6 unsur çerçevesinde yaşanan uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Maslach ve Leiter, 1997).

Yukarıdaki faktörlerin yanı sıra, işe ilişkin talep miktarı, zaman baskısı, rol çatışması, rol belirsizliği, sosyal destek ve geri bildirim eksikliği de tükenmişliği etkileyen faktörler arasındadır (Maslach vd., 2001).

### 1.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Hem birey hem de örgüt için tükenmişliğin önemi, pek çok önemli sonuçla olan ilişkisine dayanmaktadır. Tükenmişlik, işi bırakmanın çeşitli şekilleri olan devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı ile ilişkilidir. Fakat işlerinde çalışmaya devam eden bireyler için tükenmişlik, düşük verimlilik ve etkililiğe yol açar. Bu sebeple tükenmişlik, düşük iş tatmini ve işe veya örgüte azalan bağlılık ile yakından ilişkilidir (Maslach vd., 2001).

Lee ve Ashforth (1996), yaptıkları çalışma ile tükenmişliğin üç boyutunun, çeşitli davranışsal ve tutumsal davranışlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ile güçlü bir şekilde ilişkilidir.

Tükenmişlik, hem bireysel hem de sosyal işleyişe zarar verir. Bunun sonucunda bazı kişiler işi bırakırken bazıları da minimum performansla çalışmaya devam ederler. İşin kalitesindeki bu gerileme ile fiziksel ve psikolojik sağlığın zedelenmesi sadece çalışan birey için değil aynı zamanda o kişinin etrafındakiler için de olumsuz sonuçlar doğurabilir (Leiter ve Maslach, 2001).

Tükenmişlik sendromu sonucunda; işe devamsızlık, iş performansında azalma, yönetim ile çatışma, kurallara uymada güçlük çekme, kişilerarası ilişkide problemler yaşama, zamanı kötü kullanma, işe yoğunlaşamama, mekanik davranma, olumsuz davranışlar gösterme, üretimde ve hizmette kayıplar yaşanabilir (Balcıoğlu vd., 2008). Tükenmişlik yaşayan birey, iş stresinin üstesinden gelemeyen ve bu başa çıkamama durumu da, düşük moral, azalan performans, devamsızlık ve yüksek iş gücü devri şeklinde kendini gösterebilir. Tükenmişliğe verilen en genel tepki, iş değiştirme, masa başı bir işe geçme veya mesleği tamamen bırakmaktır (Maslach, 1978).

Tükenmişlik, baş ağrısı, mide problemleri, yüksek kan basıncı, kas gerginliği ve kronik yorgunluk gibi fiziksel sorunlara da yol açabilir. Bunun yanı sıra anksiyete, depresyon, uyku bozuklukları gibi ruhsal sıkıntılara da neden olabilir. Bu sıkıntılarla mücadele etmek için zamanla bireyler alkol ve ilaç kullanımını

artırabilirler. Bireyin bu negatif tutumu ailesini ve arkadaşlarını da etkilemeye başlar (Maslach ve Leiter, 1997).

### **1.2.6. Tükenmişliği Önleme Yolları**

Doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu doktorluk, hemşirelik, öğretmenlik, polislik gibi mesleklerde sıklıkla görülen tükenmişlik, daha önce anlatılan önemli olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları da olan bu sorunu çözmek için atılacak adımların başında olgunun tanınır ve tartışılır kılınması gereklidir (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişliği önlemede bireylere düşen görevler arasında, tükenmişliğin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi gelmektedir. Böylece birey, yaşadığı durumun erken farkına varıp, çözüm aramaya başlayacaktır. Bireyler, işleriyle ilgili gerçekçi hedef ve beklentilere sahip olmalıdırlar. İşe başlamadan önce, kişinin yaptığı işin risklerini ve zorluklarını bilmesi, ileride karşılaşılabileceği sorunlar için önlem almasını sağlayacaktır (Arı ve Bal, 2008; Taycan vd., 2006).

Tükenmişlik, daha öncede değinildiği gibi, çalışanlarda görülen işe gelmeme, sık izin alma, performansta düşme, motivasyon kaybı ve işi bırakma gibi davranışlar sebebiyle etkililik ve verimlilik kaybı yaratacaktır. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanlar üzerinde tükenmişliği etkileyen faktörleri araştırmalı ve buna yönelik tedbirler almak zorundadırlar (Basım ve Şeşen, 2006; Jackson ve Schuler, 1983).

Bu bakımdan, yönetsel düzeyde, “uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorununun giderilmesi, tatil ve sosyal etkinlik olanaklarının artırılması, personel yetersizliğinin giderilmesi, görev tanımlarının açık ve net olması, düzenli ekip içi toplantılarının yapılması, sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, ödül kaynaklarının çoğaltılması, zor işlerin dönüşümlü olarak yapılması, düzenli nöbetlerin oluşturulması, vardiyalı çalışanlara servis olanağının sağlanması, danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, motivasyon ve

toplam kalite çalışmalarının sürekli olarak yapılması” iyi sonuçlar verebilir (Taycan vd., 2006).

### 1.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Çalışanlar, katkı ve kazanım oranlarını eşdeğer bulmamaları ile birlikte duygusal anlamda kırılma sürecine girerler. Bu kırılma, sadece maddi anlamdaki beklentilerin karşılanmaması ile değil çalışma koşullarına ilişkin her türlü uygulama ve sürecin adil olarak algılanmaması ile de artmaktadır. Örgütsel adalet algısına ilişkin oluşan olumsuzlukların neticesinde ortaya çıkan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi duygular, çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri vd., 2009).

Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin Eşitlik Teorisi temelinde şekillendiği söylenebilir. Adams'ın (1965), eşitlik teorisine göre, çalışanlar ilişkilerinde karşılıklılık (reciprocity) elde etmeye çalışırlar. Örgütteki uygulamaların eşit olduğuna inanan bir çalışan, bu eşitlik algısına olumlu karşılık verirken, uygulamalarda eşitlik olmadığını düşündüğünde ise, kâr- zarar dengesini kendi lehine bozmak için olumsuz tepkiler vermektedir. Bunun sonucunda ise stres, işe veya diğer çalışanlara karşı soğuma veya duyarsızlaşma ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sosyal etkileşimin uzun süre devam etmesi ise çalışanın kaynaklarının giderek azalmasına ve sonuçta duygusal olarak tükenmesine yol açmaktadır (Şeşen,2011; Taris vd., 2001).

Algılanan eşitsizlik, duygusal ve motivasyonel anlamda pek çok olumsuz sonuçla ilişkili olduğundan, tükenmişliğin güçlü bir belirleyicisidir (Taris vd., 2001). Uzun süreli stres neticesinde ortaya çıkan, fiziksel ve ruhsal açıdan bireyi yıpratın tükenmişlik olgusu, gerek çalışan açısından gerekse örgüt açısından pek çok olumsuz sonuca sebep olmaktadır. Çalışanın işe karşı enerjisini kaybetmesi, çalıştığı kişilere karşı yabancılaşması, daha az duyarlı davranması ve eksiklik duygusu hissetmesi gibi çeşitli belirtileri olan tükenmişlik, birey üzerinde, işten ayrılma isteği duymak, devamsızlık yapmak, başkalarına şüphe ile yaklaşmak, sağlık sorunları yaşamak gibi yıpratıcı sonuçlar

yaratmaktadır. Bu sebeple, örgüt içinde adil bir ortam sağlamak, çalışanların, işine ve hizmet verdiği kişilere karşı daha duyarlı ve bağlı olmasını sağlayacağından tükenmişlik riskini de azaltacaktır.

Smeths vd. (2004), tıbbi uzmanlar üzerinde algılanan eşitsizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada çalışanların işe ilişkin eşitsizlik algılarının tükenmişliği artırdığını belirtmişlerdir.

Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalar göstermiştir ki, bireyin adalet algısı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Adil olmayan davranışlar bireye psikolojik zarar verirken işe ilişkin tutumlarını da zedelemektedir (Judge ve Colquitt, 2004). Çalışanlar, işlerini değerlendirirken karar süreçlerinin ve günlük programları içindeki her olayın adil olmasına büyük önem vermektedirler. Bu bakımdan yöneticileri ile olan ilişkilerinin yanı sıra onların işe ilişkin görevleri, fazla mesai süreçlerini ve terfi gibi kararları ne denli adil verdikleri de çok önemlidir. Birey, kazanımlarının adil olmadığını hissettiği noktada örgütte kalma isteğini azaltacaktır. Çünkü adaletsiz davranışlar, kızgınlık, dargınlık, iş stresi ve sonunda da tükenmişliğe sebep olacaktır (Lambert vd., 2010).

Cheng vd. (2011) Tayvanlı çalışanlar üzerinde örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Taris vd. (2001), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, katkı ve kazanımlar arasındaki dengenin bozulmasının, bireyde eşitsizlik hissi yaratacağı ve strese neden olacağını ve bu durumun da duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini artıracığını belirtmişlerdir.

Aghaei vd. (2012), örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin Tahran Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanlar üzerinde etkisini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. 117 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, dağıtım adaleti ve süreç adaletinin tükenmişlik ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu, etkileşim adaletinin ise tükenmişlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı tespit edilmiştir.

Ülkemizde bu konuda çalışma yapan, Karaman (2009), örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere öğretmenler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, adaletin tüm alt boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Birey örgüte yaptığı girdilerin karşılığını adil kazanımlar olarak alamadığını hissederse örgüte olan inancını kaybeder. Adil olmayan sonuçlar ise bireyin öfke, kızgınlık ve küskünlük hissetmesine yol açabileceği için bireyin iş stresi yaşamasına ve neticede de tükenmişliğe sebep olacaktır. Süreçleri şeffaf bir şekilde yürüten örgütler çalışanlarına güven aşırlarlar. Çalıştığı örgüte güven duyan birey, işe ilişkin daha az stres duyar. Bunun aksi durum ise daha fazla strese sebep olacak ve sonuçta da tükenmişliğe neden olacaktır (Lambert vd., 2010). 1297 Finli işçi ile çalışma şartları ve sağlık durumları ile ilgili olarak yapılan bir ankette, kendilerine adil ödeme yapıldığına inanan işçilere nazaran eksik ödeme yapıldığını düşünenlerin daha fazla duygusal tükenme hissettikleri, daha fazla sağlık sorunları olduğu ve bu sebeple daha çok devamsızlık yaptıkları ortaya konulmuştur. Bu bulgular, insanların dağıtım adaletsizliği yaşadıklarında hissettikleri olumsuz duyguları ifade eder (Greenberg, 2004).

Yıldırım vd. (2012) yaptıkları bir çalışmada örgütsel adalet algısının mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisini, eğitim müfettiş yardımcılarını üzerinde tespit etmeyi hedeflemişlerdir. 213 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, dağıtım adaletinin, duygusal tükenmenin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Bir işletme profesörünün, çeşitli mesleklerde çalışan 4000 kişinin işteki adalet algıları ve ruh sağlıkları ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarının en düşük seviyede olduğunu belirten katılımcıların stresin en belirgin işaretleri olan yüksek seviyede duygusal tükenme, kaygı ve depresyon yaşadıkları ortaya konmuştur (Greenberg,2004).

Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu sebeple de, örgütsel adalet

algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008).

Loerbroks vd. (2013), yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve çaba-kazanım dengesizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çin'de 425 ilkokul öğretmeni üzerinde yapılan çalışma sonucunda, örgütsel adalet algısındaki azalma ve ödül – kazanım dengesizliğindeki artışın tükenmişlik ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Knudsen vd. (2006), yaptıkları çalışmada dağıtım ve süreç adaletinin duygusal tükenme ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bilimsel kanıtlar göstermiştir ki, işyerinde kendisine haksız davranıldığına inanan kişiler ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sıkıntılarda birçok olumsuz sağlık koşulları ile bağlantılı olmaktadır (Greenberg, 2004).

Şeşen tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada, adalet algısının tükenmişliğe etkisinin öğretmenler üzerinde tespit edilmesi hedeflenmiştir. 175 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin tükenmişlikle ters yönlü ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Yeniçeri vd. (2009), yaptıkları bir çalışmada örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, imalat sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede tespit etmeyi amaçlamışlardır. 502 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, duygusal tükenmişlik ile dağıtım ve etkileşim adaleti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Lambert vd. (2010), yaptıkları çalışmada, dağıtım ve süreç adaletinin hapisane personelinin tükenmişlik düzeylerine olan etkisini araştırmışlardır. Çalışmada dağıtım ve süreç adaletinin tükenmişlik ile ters yönlü ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Li tarafından 2013 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 ters yönde bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Moliner vd. (2005), örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin İspanyadaki otel çalışanları üzerinde tespit edilmesini amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. 324 otel çalışanı üzerinde yapılan çalışmada etkileşim adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya konulmuştur.

Meydan vd. (2011), örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini kamu kurumlarında çalışan yöneticiler üzerinde tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. 116 yönetici üzerinde yapılan çalışmada dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Safikhani tarafından 2014 yılında yapılan çalışma ile örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin gaz şirketinde çalışanlar üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. 195 çalışan üzerinde yapılan çalışma ile, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Safari vd. 2012 yılında yaptıkları çalışmada dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin tükenmişlik ile ters yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır.

Uludağ ve Yaratan, 2013 yılında, örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini üniversite öğrencileri üzerinde tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Kıbrıs'taki üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışma sonucunda, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin tükenmişlik ile ters yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, çalışmanın alan araştırmasına ilişkin açıklamalara, analiz ve bulgularına yer verilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın alan araştırmasını içeren bu ikinci bölümünde; 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

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin, tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

#### 2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde artan yoğun rekabet, örgütler için insan davranışını anlamayı gerekli kılmaktadır. Örgütlerin bu rekabetle başa çıkabilmek için en önemli kaynaklarının insan olduğu ve çalışanları vasıtasıyla farklılık yaratabilecekleri herkesin hem fikir olduğu bir husustur. Çalışanın, örgütten ve yöneticilerinden adaletsiz davranış 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.

Literatürde örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen 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. Bu bağlamda yapılan bu çalışma ile örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile ilişkisi inceleneceğinden, değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkarılacaktır.

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

Örgütsel adalet algısı boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki 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 denetçilerden toplanan veriler kapsamında ele alınarak değerlendirilecektir.

Her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları vardır. Çalışma tek 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.

### **2.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ**

Araştırmada örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**Hipotezler:**

**H1:** Dağıtım adaletinin duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H2:** Dağıtım adaletinin işe karşı duyarsızlaşma üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H3:** Dağıtım adaletinin düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H4:** Süreç adaletinin duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H5:** Süreç adaletinin işe karşı duyarsızlaşma üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H6:** Süreç adaletinin düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

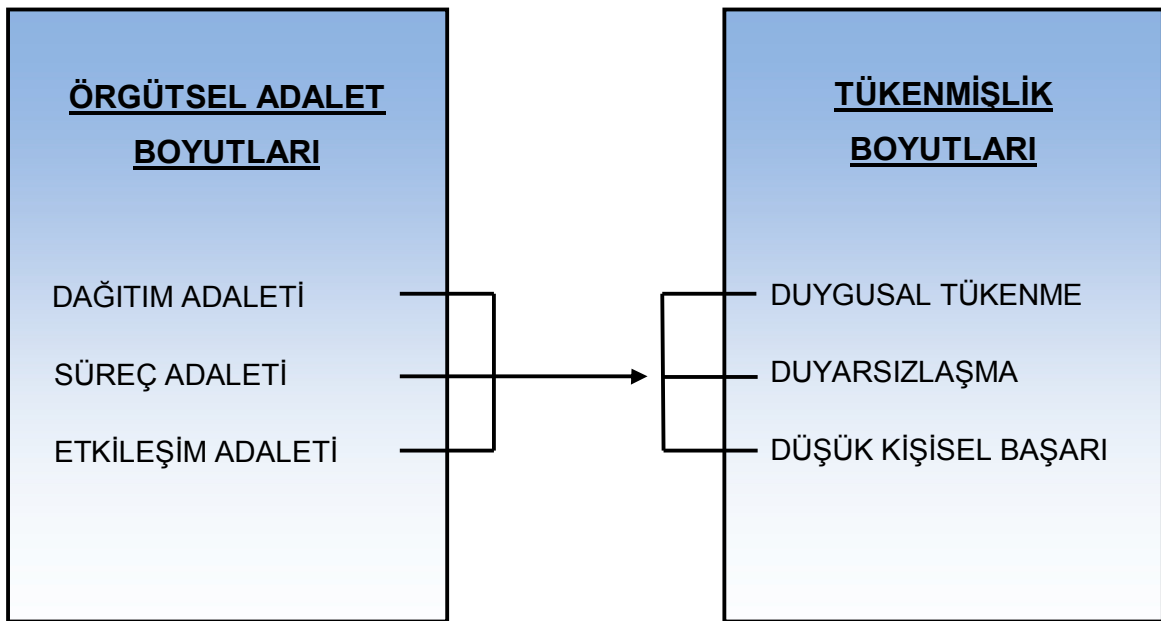
**H7:** Etkileşim adaletinin duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H8:** Etkileşim adaletinin işe karşı duyarsızlaşma üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H9:** Etkileşim adaletinin düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

## 2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada kullanılan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler Şekil-1'de gösterilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı üzere araştırmada örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik değişkenleri ve bunlar arasındaki olası ilişkiler araştırılacaktır.



**Şekil - 1** : Araştırmanın Modeli

## 2.6. ARAŞTIRMA GRUBU

Çalışmada alan araştırması bir kamu kurumunda yapılmıştır. Veriler toplam 700 çalışanı bulunan bir kuruluşta denetçiler üzerinden toplanmıştır. Araştırma için 350 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerin 260 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin

geri dönüş oranı % 74'dür. Geri dönen anketlerden 10'u eksik bilgilerden dolayı çalışmaya dahil edilmemiş ve katılımcılar toplam 250 kişiden oluşmuştur.

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması aşamasında denetçilerden veri alabilmek için, çalışmada kurum isminden söz edilmeyeceği söylenmiştir. Bu söz doğrultusunda çalışmada kurum ismi verilmeyecektir.

Bu araştırmada örgütsel adalet algısının alt boyutlarının tükenmişlik alt boyutları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasına odaklanılmaktadır. Bu kapsamda çalışma bulgularının genellenebilirliği değerlendirilmediğinden, araştırmada ulaşılabılır örneklem yöntemi kullanılmıştır.

## 2.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek için iki farklı ölçekten oluşan yapılandırılmış bir anket formu oluşturulmuştur. Ankette bütün soruların Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, denetçilerin örgütsel adalet algılarını ölçen 20 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölüm, denetçilerin tükenmişlik düzeylerini ölçen 16 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise, demografik bilgiler, kurumda çalışma yılı, toplam çalışma yılı gibi bilgiler sorulmuştur. Soruların kolay anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için rastgele seçilmiş 20 kişi ile pilot bir çalışma yapılmıştır ve çıkan sonuçlara göre araştırmaya bu sorularla devam edilmesine karar verilmiştir. Ayrıca ankette çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1= Hiçbir zaman, 5= Her zaman), tükenmişlik düzeylerini ölçmek için ise 7'li likert ölçeği kullanılmıştır (0= Asla, 7= Her gün/ Her zaman). Kullanılan anket formu EK-A'da yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri hesaplanmış ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili n tane değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler ve boyutlar elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Akt. Cüce, 2012). Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır. Keşfedici

faktör analizi, değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlemdir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesidir (Büyüköztürk, 2002). Keşfedici faktör analizi daha çok, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntem olup, ölçekte gözlenen değişkenlerden hareketle, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen,2011). Bu nedenle araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önceden geçerliliği sağlanmış ve ölçekler Türkçeye uyarlanmış olduğundan bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeğin veri ile uyum ya da uyumsuzluğuna doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek karar verilir. Model uyumuna yönelik kabul edilebilir uyum indeksleri Tablo-2'de gösterilmiştir.

**Tablo - 2:** Uyum İndeksleri (Meydan, Şeşen,2011)

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Genel Model Uyumu</b>		
$\chi^2$ uyum testi	Anlamlı olmaması	-
( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	$\leq 4-5$
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</b>		
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Model uyumuna ilişkin birçok değer olmasına karşın genel olarak  $\chi^2$ ,  $\chi^2/sd$ , GFI, IFI, RMSEA değerleri raporlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

### 2.7.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Araştırmada örgütsel adalet algısını belirlemek üzere Colquitt (2001)'in örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özmen vd. (2007) tarafından yapılmış ve ölçek üç boyutta toplanmıştır. Boyutların güvenilirlikleri; dağıtım adaleti için 0,94 süreç adaleti için 0,86 etkileşim adaleti için 0,88 olarak bulunmuştur. Daha sonra Yürür ve Demir (2011) çalışmasında da ölçeğin üç

boyutlu yapısını doğrulamıştır. Yürür ve Demir (2011), ölçeğin güvenilirliğini dağıtım adaleti için 0,92, süreç adaleti için 0,87, etkileşim adaleti için 0,95 olduğunu tespit etmiştir. Çetin vd. (2011) çalışmalarında ölçeğin güvenilirliğini dağıtım adaleti için 0,83, süreç adaleti için 0,82, etkileşim adaleti için 0,91 olarak bulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin üç faktörlü yapısını doğrulamışlardır.

Ölçekte dağıtım adaleti dört (1-4), süreç adaleti yedi (5-11), etkileşim adaleti dokuz madde (12-20) ile ölçülmüştür. Ölçek 1 ile 5 arası puanlanan (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) Likert tipi bir ölçektir.

Çalışmada dağıtım adaleti boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,92$  süreç adaleti boyutunun güvenilirliği  $\alpha= 0,86$  etkileşim adaleti boyutunun güvenilirliği  $\alpha= 0,93$  olarak bulunmuştur.

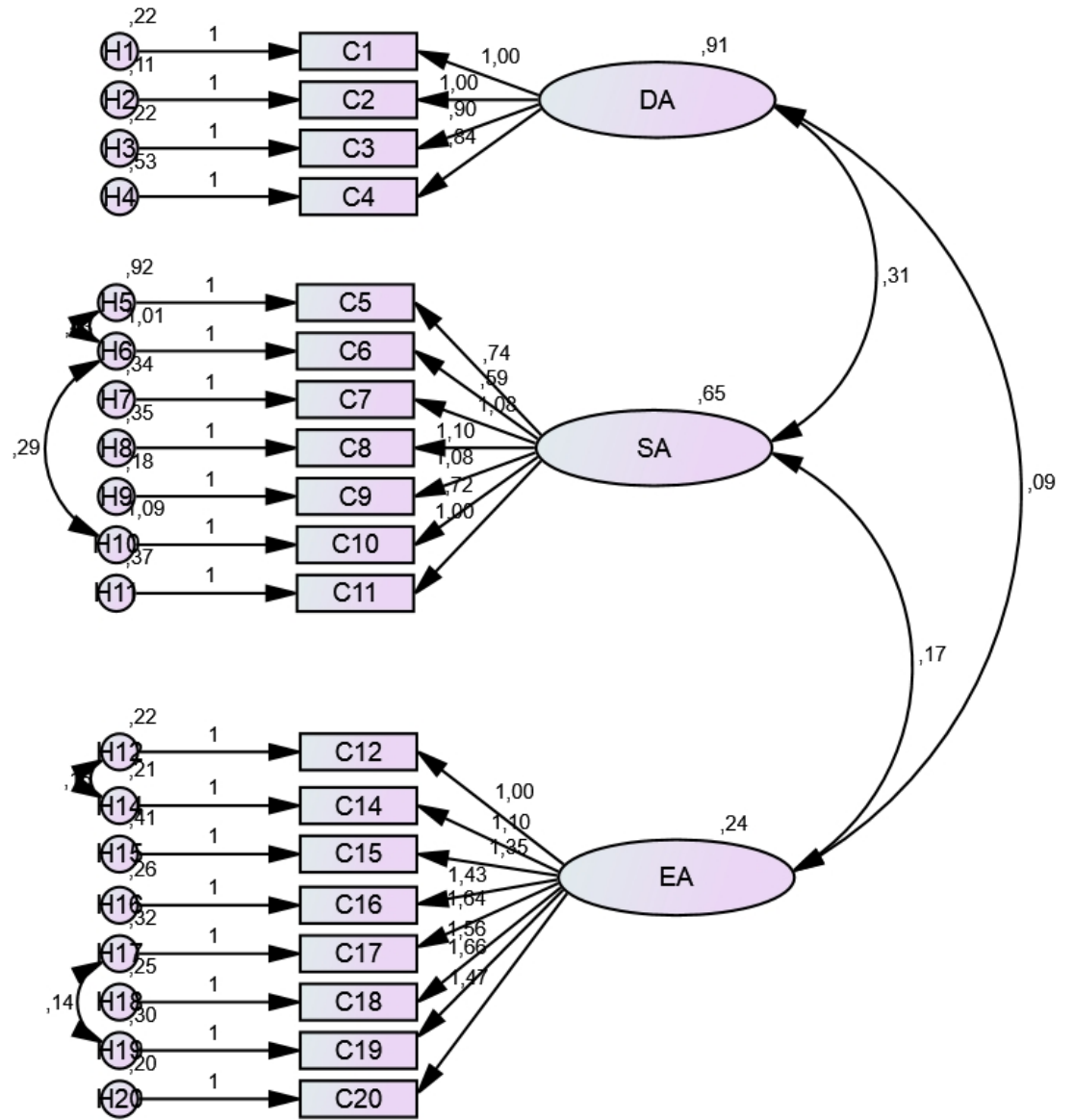
Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-2' deki gibidir.

**Tablo - 3:** Örgütsel Adalet Ölçeği ilk DFA Uyum Değerleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	CFI	GFI	IFI	RMSEA
785,406	4,703	0,846	0,727	0,847	0,122

Tabloda bazı uyum değerleri, DFA'nın yeterli uyum sağladığını göstermekte, bazıları ise yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun için model iyileştirmesine gidilmiş, ayrıca modeli uyumunu bozan etkileşim adaletinin 13.sorusu ölçekten çıkarılmıştır.

İyileştirmelerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan modeli Şekil-2'de gösterilmiştir.



**Şekil-2:** Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli

**Tablo - 4:** Örgütsel Adalet Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	CFI	GFI	IFI	RMSEA
320,681	2,212	0,951	0,886	0,951	0,070

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-4’de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Şekil-2’de de görüldüğü gibi örgütsel adalet algısı ölçeğinin üç alt boyutu ve bu boyutu oluşturan maddeler, araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır.

### 2.7.2. Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada tükenmişlik düzeyini ölçmek üzere Schaufeli, Leiter, Maslach, Jackson (1996) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Genel Anketi” kullanılmıştır. Ölçek, tükenmişliğin üç boyutunu on altı madde ile ölçmektedir; beş madde duygusal tükenmeyi; beş madde işe karşı duyarsızlaşmayı; altı madde ise kişisel başarı hissini ölçmektedir. Ölçek yedili Likert tipi bir ölçektir (0: Asla, 6: Her zaman). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında yüksek puan tükenmişliği gösterirken, kişisel başarı hissinde (ters kodlanmaktadır) ise düşük puan tükenmişliği göstermektedir.

Ölçek Türkçe’ye Tayfur (2011) tarafından çevrilmiş ve ölçeğin güvenilirliği duygusal tükenme boyutu için 0,93; şüphecilik/işe karşı duyarsızlaşma boyutu için 0,87; kişisel başarı boyutu için 0,78 olarak tespit edilmiştir. Gündüz vd. (2013) yaptıkları çalışmada ölçeğin güvenilirliğini, duygusal tükenme için 0,82, duyarsızlaşma için 0,77 ve kişisel başarı için 0,72 olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmada duygusal tükenme boyutu güvenilirliği 0,88; duyarsızlaşma boyutu güvenilirliği 0,85; kişisel başarı boyutu güvenilirliği 0,79 olarak bulunmuştur.

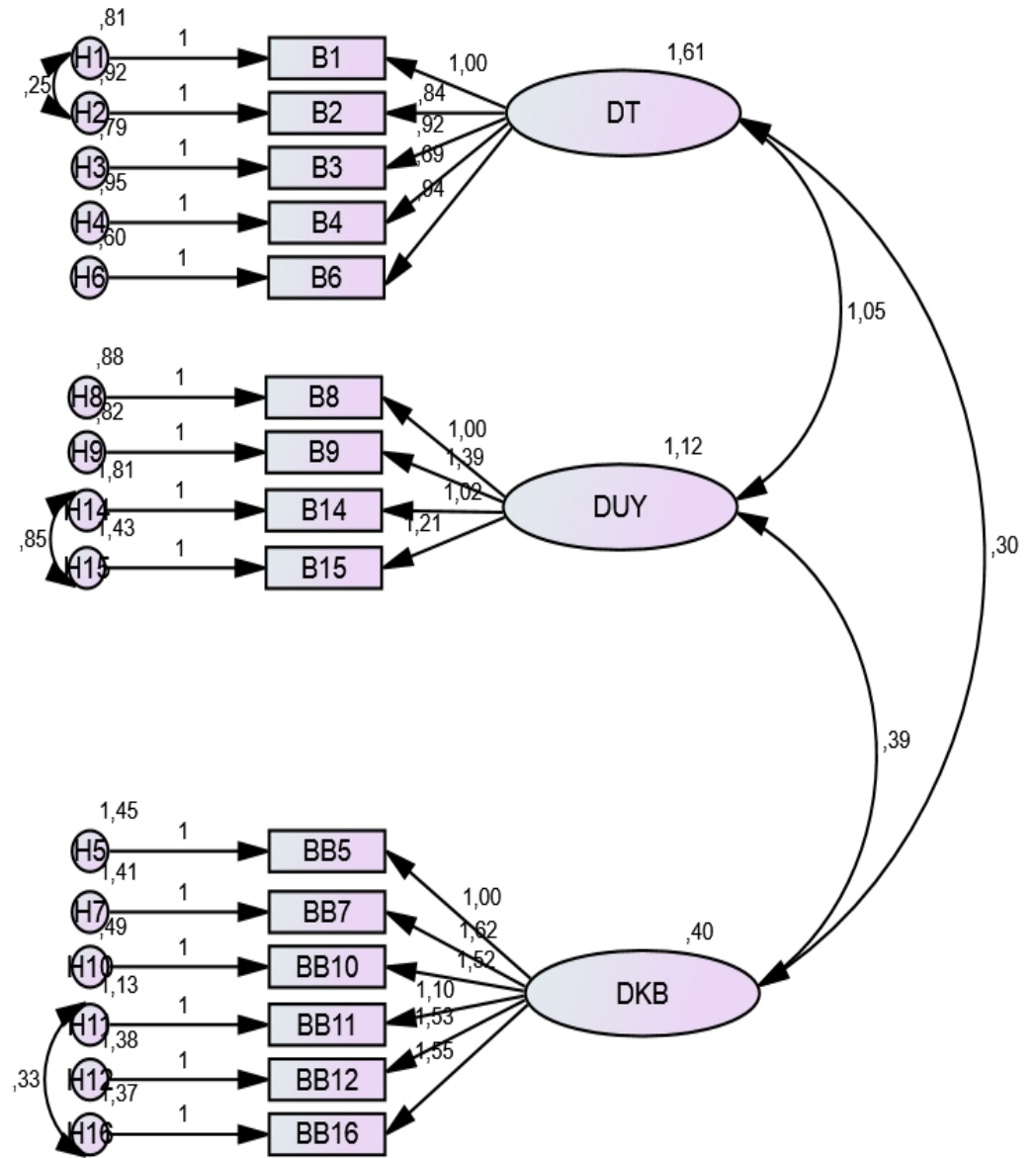
Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-5’deki gibidir.

**Tablo -5:** Tükenmişlik Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	CFI	GFI	IFI	RMSEA
301,619	2,986	0,891	0,869	0,893	0,089

Tabloda bazı uyum değerleri DFA'nın yeterli uyum sağladığını göstermekte, bazıları ise yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun için model iyileştirmesine gidilmiş, ayrıca model uyumunu bozan duyarsızlaşmanın 13.sorusu ölçekten çıkarılmıştır.

İyileştirmelerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan modeli Şekil-3'de gösterilmiştir.



Şekil - 3: Tükenmişlik Ölçeği DFA Modeli

**Tablo - 6:** Tükenmişlik Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	CFI	GFI	IFI	RMSEA
168,623	2,007	0,953	0,922	0,954	0,064

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-6'da görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Şekil-3'de görüldüğü gibi tükenmişlik ölçeğinin üç boyutu ve bu boyutları oluşturan maddeler araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır.

## 2.8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle elde edilen verilerin istatistiksel sonuçlarına yer verilmiştir. İlk olarak katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, sonrasında da değişkenlerin ortalamalarına yer verilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizleri uygulanmıştır.

### 2.8.1. Betimleyici Bulgular

Araştırmada katılımcılar ile ilgili genel bir fikir oluşturmak için demografik özelliklere yer verilmiştir. Çalışmada demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi incelenmiştir. Yaş, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo - 7'de sunulmuştur.

**Tablo - 7:** Katılımcıların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Toplam Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ARALIK	FREKANS	MİNİMUM	MAKSİMUM	ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>YAŞ</b>	21 ve 30 ARASI	47				
	31 ve 40 ARASI	119	24	64	37,93	9,338
	41 ve 50 ARASI	54				
	51 ve ÜSTÜ	30				
<b>KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	1 YIL ve ALTI	12				
	2 - 5 ARASI	52				
	6 - 10 ARASI	87				
	11 - 15 ARASI	16	1	43	12,76	10,074
	16 - 20 ARASI	20				
20 YIL ve ÜSTÜ	63					
<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	1 YIL ve ALTI	8				
	2 - 5 ARASI	30				
	6 - 10 ARASI	97				
	11 - 15 ARASI	20	1	43	14,29	9,909
	16 - 20 ARASI	26				
20 YIL ve ÜSTÜ	69					

Tablo-7’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanlardaki minimum yaş 24, maksimum yaş 64’tür. Çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 38’dir. Kurumda çalışma süresine bakıldığında 12 çalışan 1 yıl ve altında, 52 çalışan 2 ile 5 yıl arasında, 87 çalışan 6 ile 10 yıl arasında, 16 çalışan 11 ile 15 yıl arasında, 20 çalışan 16 ile 20 yıl arasında, 63 çalışan 20 yıl ve üstünde çalıştıkları kurumda görev yapmaktadırlar. Kurumda çalışma süresi ortalama olarak 13 yıldır. Toplam çalışma süresi incelendiğinde, 8 çalışan 1 yıl ve altında, 30 çalışan 2 ile 5 yıl arasında, 97 çalışan 6 ile 10 yıl arasında, 20 çalışan 11 ile 15 yıl arasında, 26 çalışan 16 ile 20 yıl arasında, 69 çalışan 20 yıl ve üstünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların toplam çalışma süresi ise ortalama olarak 14 yıldır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici bulgular Tablo-8’de yer almaktadır.

**Tablo - 8:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS	YÜZDE
<b>CİNSİYET</b>	KADIN	103	41,2
	ERKEK	147	58,8
<b>MEDENİ DURUM</b>	EVLİ	183	73,2
	BEKAR	67	26,8
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	LİSANS	156	62,4
	YÜKSEK LİSANS	83	33,2
	DOKTORA	11	4,4

Tablo-8’e bakıldığında araştırmaya katılanların %41,2’si kadınlardan, %58,8’i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %73,2’si evli, %26,8’i bekârdır.

Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların %62,4’ü lisans mezunu, % 33,2’si yüksek lisans mezunu ve % 4,4’ü doktora mezunudur.

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin maksimum, minimum değerler ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-9'da sunulmuştur.

**Tablo - 9:** Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

DEĞİŞKENLER	MİNİMUM	MAKSİMUM	ORTALAMA	STANDART SAPMA
DAĞITIM ADALETİ	1,00	5,00	3,4740	,93129
SÜREÇ ADALETİ	1,00	5,00	2,9680	,80982
ETKİLEŞİM ADALETİ	1,44	5,00	4,0827	,71015
DUYGUSAL TÜKENME	1,00	7,00	2,8248	1,19659
DUYARSIZLAŞMA	1,00	7,00	3,2888	1,16286
DÜŞÜK K. BAŞARI	1,00	6,33	2,9280	,99762

Katılımcıların dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ortalamaları incelendiğinde, genel olarak ortalama değerden (5'li likert değerlendirmesine göre 2,5) yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Tükenmişlikle ilgili olarak da duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinde genel olarak ortalama değerden (7'likert değerlendirmesine göre 3,5) düşük değerler aldıkları görülmektedir.

## 2.8.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırma kapsamında değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizleri yapılmıştır (Tablo-10). Analiz sonuçları dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo - 10:** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cinsiyet	1									
2. Yaş	-,068	1								
3. Medeni Durum	-,042	-,087	1							
4. Eğitim	-,019	-,007	-,008	1						
5. Dağıtım	-,069	,044	,047	,028	1					
6. Süreç	,066	-,081	,044	-,073	,389**	1				
7. Etkileşim	,007	-,078	-,009	-,119	,179**	,375**	1			
8. Duygusal Tükenme	-,017	,075	-,087	,012	-,201**	-,245**	-,147*	1		
9. Duyarsızlaşma	-,082	,140*	-,117	-,103	-,284**	-,282**	-,144*	,628**	1	
10. Düşük Kişisel Başarı	-,009	-,032	-,009	,016	-,268**	-,252**	-,257**	,294**	,335**	1

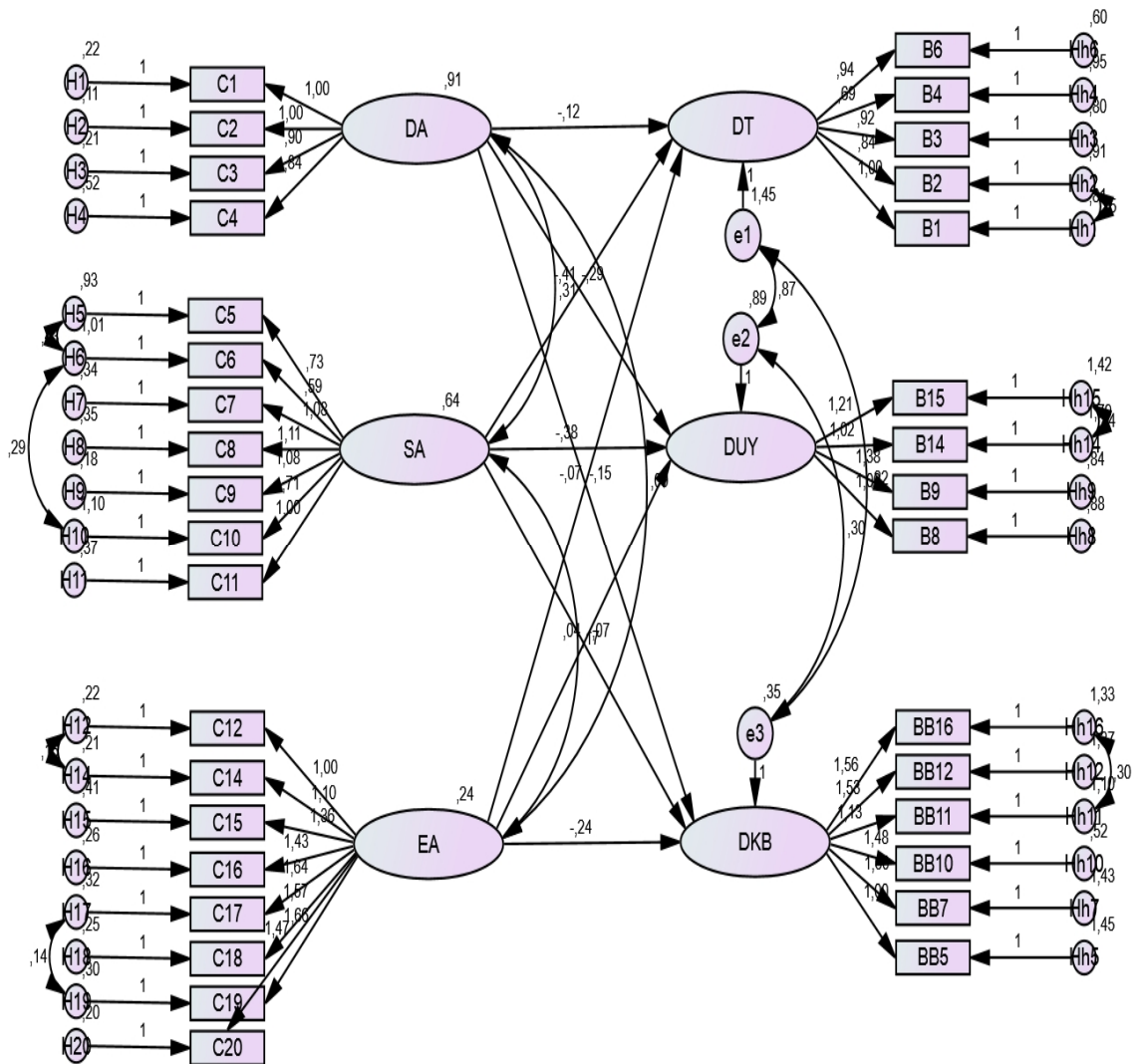
\*\*p< 0,01

\* p< 0,05

Araştırma hipotezlerine paralel olarak; öncelikle her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortaya çıkarılacaktır. Bu doğrultuda örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile bağımlı değişken olan tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında yapısal eşitlik modeli oluşturularak test edilmesi amaçlanmaktadır.

## 2.9. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI İLE TÜKENMİŞLİK BOYUTLARININ İLİŞKİSİ

Örgütsel adalet boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkilerini ölçmek için oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil-4' de görülmektedir. Oluşturulan modelin uyum indeksleri Tablo-11'de yer almaktadır.



**Şekil - 4:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (1)

**Tablo-11:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	CFI	GFI	IFI	RMSEA
816,245	1,604	0,944	0,839	0,945	0,049

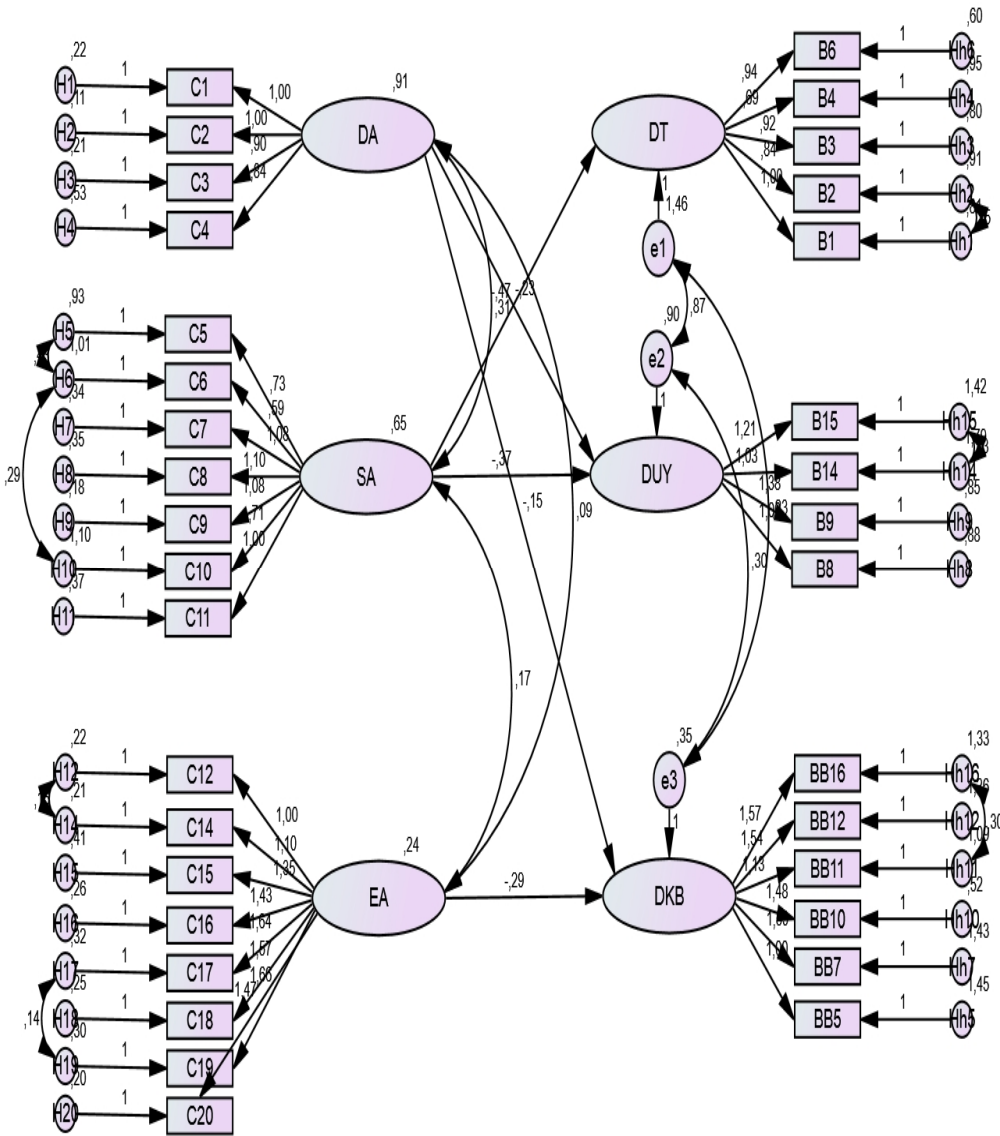
Bazı kaynaklarda GFI değerinin 0.80 – 0.89 aralığında olmasının uygun değer olarak kabul edileceği belirtilmiştir (Akt. Okur-Berberoğlu ve Uygun, 2012). Tablo-11’ de görülen modelin uyum indekslerine göre oluşturulan modelin geçerli ve toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

**Tablo-12:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (1)

YOL	$\beta$	p
Dağıtım Adaleti --> Duyarsızlaşma	-0,260	0,001
Dağıtım Adaleti --> Düşük Kişisel Başarı	-0,219	0,007
Süreç Adaleti --> Duygusal Tükenme	-0,260	0,002
Süreç Adaleti --> Duyarsızlaşma	-0,290	0,001
Etkileşim Adaleti --> Düşük Kişisel Başarı	-0,181	0,028
Dağıtım Adaleti --> Duygusal Tükenme	-0,094	0,204
Süreç Adaleti --> Düşük kişisel başarı	-0,082	0,339
Etkileşim Adaleti --> Duyarsızlaşma	0,018	0,813
Etkileşim Adaleti --> Duygusal Tükenme	-0,027	0,719

Şekil-4 ve Tablo-12’de yer alan veriler incelendiğinde yapılan ilk analiz sonucunda adalet boyutları ve tükenmişlik boyutları arasında üzerinde anlamlı olmayan yollar olduğu görülmektedir.

Bu nedenle analizin bu aşamasında anlamlı olmayan yollar birer birer modelden çıkarılmış ve bu işlem modelde sadece anlamlı yollar kalıncaya kadar devam etmiştir.



**Şekil-5:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (2)

**Tablo-13:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (2)

YOL	$\beta$	p
Dağıtım Adaleti --> Duyarsızlaşma	-0,213	0,001
Dağıtım Adaleti --> Düşük Kişisel Başarı	-0,225	0,003
Süreç Adaleti --> Duygusal Tükenme	-0,300	0,001
Süreç Adaleti --> Duyarsızlaşma	-0,284	0,001
Etkileşim Adaleti --> Düşük Kişisel Başarı	-0,221	0,002

Analizin son aşamasında elde edilen Şekil-5'deki nihai modele ve Tablo-13'deki verilere göre dağıtım adaletinin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi üzerinde, süreç adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde, etkileşim adaletinin de düşük kişisel başarı hissi üzerinde olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla 2, 3, 4, 5 ve 9.hipotezler doğrulanmış; 1, 6, 7 ve 8. hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo-14:** Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuçlar</b>
<b>H1:</b> Dağıtım Adaleti duygusal tükenmeyi ters yönde etkilemektedir.	Reddedildi
<b>H2:</b> Dağıtım Adaleti işe karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
<b>H3:</b> Dağıtım Adaleti düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
<b>H4:</b> Süreç Adaleti duygusal tükenmeyi ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
<b>H5:</b> Süreç Adaleti işe karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
<b>H6:</b> Süreç Adaleti düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilemektedir.	Reddedildi
<b>H7:</b> Etkileşim Adaleti duygusal tükenmeyi ters yönde etkilemektedir.	Reddedildi
<b>H8:</b> Etkileşim Adaleti işe karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilemektedir.	Reddedildi
<b>H9:</b> Etkileşim Adaleti düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar değerlendirilecek ve gelecek çalışmalar için öneride bulunulacaktır.

Bu araştırmada örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla bir kamu kurumunda çalışan 250 denetçiden toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel adalet algısı; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta, tükenmişlik ise; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak üç boyutta incelenmiştir. Toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu bu ölçeklerin gelecekteki yapılacak çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel adalet algısı boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde etkileşim adaletinin en yüksek değere sahip olduğu, dağıtım adaletinin ikinci en yüksek değere sahip olduğu ve süreç adaletinin ise üçüncü en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın kamu kurumunda yapılmış olmasına bağlı olarak, süreçlerin önceden belirli olan kurallara göre işlemesi ve çalışanların süreçlerle 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 süreçlerle ilgili söz haklarının olduğunu söylemek mümkündür.

Tükenmişlik boyutlarının ortalama değerlerine bakıldığında bakıldığında duyarsızlaşmanın en yüksek değere, düşük kişisel başarı hissinin ikinci en yüksek değere sahip olduğu ve duygusal tükenmenin ise en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumda genel olarak çalışanların hizmet verdikleri bireylere ilgili ve olumlu tutum içinde olduklarını, işlerinden yetkinlik ve verimlilik hissi duyduklarını ve işlerine bağlı olduklarını söylemek mümkündür.

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, etkileşim adaleti) 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.

Çalışmada örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik boyutlarının ilişkisi incelendiğinde dağıtım adaletinin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilediği görülmektedir. Yani çalışanların dağıtım adaleti algıları arttıkça duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hislerinin azalacağı anlaşılmaktadır. Dağıtım adaletinin duyarsızlaşmayı ve düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilemesi Karaman(2009)'ın çalışmasında elde ettiği bulgularla benzerlik göstermektedir.

Öte yandan araştırma bulguları, dağıtım adaletinin duygusal tükenmeyi anlamlı şekilde etkilemediğini ortaya koymaktadır. Literatürde bu konuda yapılmış çalışmalardan Yıldırım vd. (2012), Greenberg (2004), Karaman (2009), Knudsen vd. (2006), Yeniçeri vd. (2009), Meydan vd. (2011) çalışmalarında dağıtım adaletinin duygusal tükenmeyi ters yönde etkilediğini ortaya koyarken, Li (2013), dağıtım adaleti ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Çalışmanın kamu kurumunda yapılmış olması, çalışanların kazanımlarını yaptıkları iş karşılığında prim sistemine göre değil de önceden belirlenmiş kurallara göre alıyor olmaları bu sonucu düşündürmektedir.

Örgütsel adaletin diğer boyutu olan süreç adaletinin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı ters yönde etkilediği fakat düşük kişisel başarı hissini etkilemediği görülmektedir. Yani çalışanların süreç adaleti algıları arttıkça, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağı anlaşılmaktadır.

Süreç adaletinin duygusal tükenmeyi ters yönde etkilemesi literatürdeki Greenberg (2004), Karaman (2009), Knudsen vd. (2006), Meydan vd. (2011)'nin elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Süreç adaletinin işe

karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilemesi ise Karaman (2009), Meydan vd. (2011) ve Li (2013)'nin elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Süreç adaletinin düşük kişisel başarı hissini ise anlamlı şekilde etkilemediği görülmektedir. Literatürdeki çalışmalardan Karaman (2009) süreç adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ilişki bulurken, Yıldırım vd. (2012), süreç adaletinin düşük kişisel başarı duygusu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığını, Li (2013) ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Bu farklılığın sebebini denetçilerin genel olarak kişisel başarı hissi ortalamalarının yüksek olmasına bağlayabiliriz. Karar ve uygulamaların belirlenmesinde çok fazla söz hakkı olmayan çalışanlarda süreç adaleti algısında bir değişiklik çalışanlarda duyarsızlaşmaya sebep olmamaktadır.

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan etkileşim adaletinin düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilediği yani çalışanların etkileşim adaleti algılarının artmasının kişisel başarıda düşme hissini azalmasına yol açacağı görülmektedir. Literatürde bu konuda yapılmış çalışmalardan Karaman (2009) ve Li (2013)'ün elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Etkileşim adaletinin, duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşmayı anlamlı şekilde etkilemediği görülmektedir. Meydan vd. (2011) çalışmasında dağıtım ve süreç adaletinin tükenmişliği belirlemede önemli olduğunu belirtmişlerdir. Karaman (2009) ise etkileşim adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde ters bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu farklılığın sebebi, çalışmada örgütsel adalet boyutları içinde en yüksek ortalama etkileşim adaletindedir. Dolayısıyla çalışanların genel olarak yöneticileri ile ilişkileri, onlardan gördükleri tutum ve davranışa ilişkin algıları olumludur. Bu bakımdan yöneticisinden saygı, ilgi, nezaket gören çalışanın duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşma düzeyleri düşük olacaktır.

Özetleyecek olursak, bu çalışmada adaletin tüm boyutlarının tükenmişliğin tüm boyutları üzerinde aynı şekilde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters etkiye sahip

olduğu; süreç adaletinin duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşma üzerinde ters etkiye sahip olduğu; etkileşim adaletinin ise düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters etkiye sahip olduğu görölmüştür.

Literatür ve araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkarak yöneticilere ve araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunmak mümkündür.

### Yöneticiler İçin Öneriler

Tükenmişlik kavramı, hem bireysel hem de örgütsel anlamda pek çok olumsuz sonuca sebep olmaktadır. Çalışan açısından bakıldığında, çeşitli sağlık sorunlarına yol açmasının yanı sıra, devamsızlık, performans düşüklüğü, gerginlik, insan ilişkilerinde bozulma ve işten ayrılma niyeti gibi tutumsal ve davranışsal değişikliklere de yol açmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarında oluşan bir azalma, içinde buldukları durumda eşitsizlik görmeleri sonucunda, bu durumun bireyde yaratacağı en temel tepkiler stres, sıkıntı ve sonunda da tükenmişlik duygusudur.

Yöneticilerin, çalışanlarına ilgi ile ve saygılı bir tutum içinde yaklaşmaları, kararları açıklarken empati yapmaları, dürüst olup tutarlı açıklamalar yapmaları, süreçlere ilişkin söz hakkı vermeleri ve dağıtım kararlarının adil olduğunu hissettirmeleri son derece önemlidir. Yöneticilerin, çalışma saatlerini ayarlaması, görev tanımlarını net 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 sağlayacaktır. Aksi davranış bireyin enerjisinin tükenmesine, işine ve diğer kişilere karşı duyarsız davranış içine girmesine ve kendini yeterli görmemesine sebebiyet verecektir.

## Araştırmacılar İçin neriler

Bu araştırma tek bir kurumda yapılmıştır. Bu sebeple, araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için özel sektörde veya farklı bir meslek grubuna araştırmanın tekrar uygulanması faydalı olabilir. Literatürde rgtsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, her iki değişkenin alt boyutlarını bir arada inceleyen çalışmaların fazla sayıda olmadığı grlmştr. Dolayısıyla iki değişkenin tüm alt boyutlarının bir arada incelenmesinin, sonuçların genellenebilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299) NewYork: Academic Press.
- Aghaei, N., Moshiri, K., and Shahrbanian, S. (2012). Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran. *Advances in Applied Science Research* 3(4): 2438 – 2445.
- Ahola, K. and Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders* 103 –110.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., and Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders- results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders* 88, 55 – 62.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*. Vol. 1. No. 2.

- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Arı, G.S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt: 15. Sayı: 1.
- Balcıoğlu, İ., Memetali S. ve Rozant, R. ( 2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*. Sayı: 83, (99-104).
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Van Der Hulst, R. and Brouwer, J. (2000). Using Equity Theory to Examine The Difference Between Burnout And Depression. *Anxiety, Stress and Coping*, Vol. 13, 247 – 268.
- Barling, J., and Phillips, M. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127 (6), 649 – 656.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 541 – 561.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6, 2, 15 – 23.

- Beugre, C. D, and Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distirbutive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 31, 2, 324 – 339.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organiztional justice and its impact on managing employees: an African Perspective. *Int.J. of Human Resource Management* 13: 7, 1091 – 1104.
- Bies, R. J, and Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*. Vol. 31. No. 3, 676 – 685.
- Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörleirn Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt: 20, Sayı: 2, 95 – 108.
- Burge, R.J.,and Greenglas, E. R. (1995). A Longitudinal Examination Of The Cherniss Model Of Psychological Burnout. *Social Science & Medicine* Vol. 40, No. 10, 1357 – 1363.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Thories and Landmark Cases. *The International Journal Of Organizational Analysis*. Vol. 8. No. 1, 68 – 88.
- Cheng, Y., Huang, H.Y., Li, P.R., and Hsu, J.H. (2011). Employment Insecurity, Workplace Justice and Employees' Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study. *Int. J. Behav. Med.* 18: 391 – 401.

- Cohen–Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The Role of Justice In Organizations: A Meta – Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86, No. 2, 278 – 321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 3, 386 – 400.
- Colquitt, J. A, Conlon, D. E, Wesson, M. J, Porter, C. O.L.H, and Ng, K. Y. (2001). Justice At the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Reserach. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 3, 425 – 445.
- Cordes, C., & Dougherty, T. W. (1993). A Review And An Integration Of Reserach On Job Burnout. *Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 4, 621 – 656.
- Cordes, C., Dougherty, T. W., and Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of organizational behavior*. Vol. 18, 685 – 701.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S, Bobocel, D. R, Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58, 164 – 209.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E, and Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*.

- Cropanzano, R., and Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 2, 293 – 299.
- Cüce, H. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Cüce, H., Güney, S. Ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s. 1-30.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Kamu-İş* Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Haziran 2006, 62-77
- Çetin, F., Basım, H.N., Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt: 18, Sayı: 1. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Çolak, M., ve Erdost, H. U. (2004). Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Reserach. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22 (2), 51- 84.
- Ergin, C. (1992). Çalışmanın Anlamı: Cinsiyet Ve Meslek Değişkenlerine Göre Bir İnceleme. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. Cilt 9/ Sayı 1-2/ Aralık, 71 - 84

- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi. Cilt: 12/ Sayı 1-2, 37 – 50.
- Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. The Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 1, 115 – 130.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn - Out. Journal of Social Issues. Volume 30,1.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management. 9 – 22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment. Journal of Applied Psychology, Vol73, No. 4, 606 – 613.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management, 16: 399.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 4, 352 – 365.
- Greenberg, J., and Mccarty, C. L. (1990). The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness. Labor Law Journal, Vol. 41.

- Greenglas, E. R., and Burke, R. J. (1988). Work and Family Precursors of Burnout in Teachers: Sex Differences. *Sex Roles*, Vol. 18, No. 3/4.
- Gündoğan, A. O. (2003). Hak ve Adalet, Muğla Üniversitesi Adalet Sempozyumu Bildirileri.
- Gündüz,B., Çapri, B., Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E- Dergi. Cilt:3, Sayı:1, Nisan*.
- Halbesleben, J. R. B., and Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management* 30 (6), 859 – 879.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25 – 43.
- Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1983). Preventing Employee Burnout. *Personnel*, 60, 2, 58-68.
- Jackson, S. E., Schwab, R.L.,and Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 4, 630 – 640.
- Judge, T. A., and Colquitt, J. A. (2004). *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 3, 395 – 404.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Dergisi*; 68, 29 – 32.

- Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., and Roman, P. M. ( 2006). Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *Journal of Substance Abuse Treatment* 31, 173 – 180.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management* 26: 489.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., and Dupuy, P. (2010). The Relationship Among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout And Turnover Intent: An exploratory Study. *Journal of Criminal Justice* 38, 7 – 16.
- Lee, R. T., and Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81. No, 2, 123 – 133.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 9, 297 – 308
- Leiter, M. P., and Maslach, C. ( 1999). Six Areas of Worklife: A Model Of The Organizational Context Of Burnout. *Journal of health and human services administration*. Vol. 21, No. 4, Spring, 472 – 489.

- Leiter, M. P., and Maslach, C. (2001). Burnout And Health. In: Baum, A., Revenson, T. A., Singer, J. E. Handbook of Health Psychology. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. ( 2003). Areas of Worklife: A Structered Approach To Organizational Predictors Of Job Burnout. Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being, Volume 3, 91–13.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. ( 1999). Six Areas of Worklife: A Model Of The Organizational Context Of Burnout. Journal of helath and human services administration. Vol. 21, No. 4, Spring, 472 – 489.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. National Science Foundation. In: Gergen, K. J. etc, Social Exchange Theory, Wiley, September 1976.
- Lewin, J. E., and Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among sales people: Som new thoughts. Journal of Business Research 60, 1216 – 1224.
- Li, Y. (2013). Modeling the relationship between organizational justice, job burnout and organizational comitment among university teachers. Madrid: Complutense University.

- Loerbroks, A., Meng, H., Chen, M., Herr, R., Angerer, P., and Li, J. (2013). Primary school teachers in China: associations of organizational justice and effort–reward imbalance with burnout and intentions to leave the profession in a cross-sectional sample. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.
- Maslach, C. (1978). The Client Role in Staff Burn – Out. *Journal Of Social Issues*. Volume 34, 4.
- Maslach, C., and Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied of Preventive Psychology* 7: 63 – 74.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol, 2, 99 – 113.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. In S. Oskamp ( Ed.) *Applied Social Psychology Annual*. Vol. 5.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1985). The Role of Sex and Family Variables in Burnout. *Sex Roles*, Vol. 12, 7/8.
- Maslach, C., and Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout, How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey – Bass.
- Maslach, C., and Schaufeli, W. B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. In. Schaufeli, W. B., Maslach, C., Marek, T. *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (1 – 16) Washington,DC: Taylor & Francis.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B, and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*. 52: 397 – 422.
- Maslach, C. (2003), *Job Burnout: New Directions in Reserach and Intervention*. American Social Psychological Society.
- Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman B.M, and Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, 738 – 748.
- Mcfarlin, D. B, and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*. Vol. 35, No. 3, 626 – 637.
- Meydan, C.H., Basım, H.N., ve Çetin, F. ( 2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilig, Bahar*. Sayı. 57, 175 – 200.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moliner, C., Martinez – Tur, V., Peiro, J.M ., Ramos, J.,and Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*. Vol. 12, No. 2, 99 – 116.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence

Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76. No. 6, 845 – 855.

Niehoff, B. P., and Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 527 – 556.

Nowakowski, J. M, and Conlon, D. E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 16, No. 1, 4 – 29.

Okur- Berberoğlu, E., ve Uygun, S. (2012). Çevre Farkındalığı- Çevre Tutumu Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Sınanması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25 (2), 459 – 473.

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

Purvanova, R. K., and Muros, J.P.(2010). Gender Differences in Burnout: A meta – analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 77 (2), 168 – 185.

Roberts, G. A. (1997). Prevention of Burn-Out. *Journal of continuing Professional development* 3, 282 – 289.

- Safari, A., TamiziFar, M., and Jannati, A. R. ( 2012). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff JobBurnout (Case ofUniversityStaff of Isfahan). Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 ( 7): 131 – 136.
- Safikhani, M. ( 2014). The Relationship Between Organizational Justice With Burnout Among Employees in Fars Province Gas Company. Kuwait Chapter Of Arabian Journal of Business and Management Review. Vol. 3, No. 6 (a).
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. and Jackson, S.E. (1996). MBI General Survey. Maslach Burnout Inventory Manual. In Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (Eds.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Skarlicki, D. P, and Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. Journal of Applied Psychology. Vol. 82. No. 3, 434 – 443.
- Smeths, E. M. A., Visser, M. R. M. & Oort, F. J., Schaufeli, W. B., and De Haes, H. J. C. J. M. (2004). Perceived Inequity: Does It Explain Burnout Among Medical Specialists. Journal of Applied Social Psychology, 34, 9, 1900 – 1918.
- Şeşen, H. (2011). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. Savunma Bilimleri Dergisi 9 (2), 67 – 90.

- Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. G., and Schaufeli, W.B. (2001). From Inequity to Burnout: The Role of Job Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, No. 4, 303 – 323.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., ve Aydın, N. (2006). *Anatolian Journal of Psychiatry* 2006; 7:100-108 *Anatolian Journal of Psychiatry* 2006; 7: 100-108.
- Tayfur, Ö. (2011). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik Ve Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Bir Çalışma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu. "Adalet", <http://tdkterim.gov.tr>
- Tyler, T. T. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group – Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No. 5, 830 – 838.
- Tyler, T. T. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 67, No. 5, 850 – 863.
- Uludağ, O., ve Yaratan, H. (2013). The Effects of Justice and Burnout on Achievement: An Empirical Investigation of University Student. *Croatian Journal of Education*. Vol. 5, No. 2, 97 – 116.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., and Wilke, H. A. M. (1996). The consistency rule and the voice effect: the influence of expectations on procedural fairness

judgements and performance. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 26, 411 – 428.

Viswesvaran, C., and Ones, D. S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta – Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 38, No. 3, 193 – 203.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y.,ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. Sayı: 16 Haziran.

Yıldırım, C. M., Ekinci, A., ve Öter, Ö. M. (2012). Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 45, Sayı: 1, 327 – 345.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.13, S. 2, 295 – 312.

Yürür, Ş., ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.16, S.3, s. 311- 335.

Wright, T. A., and Bonett, D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 18, 491 – 499.

## EKLER

## EK-A: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu araştırmanın amacı bireylerin adalet algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici etkisini belirlemektir. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Lütfen anketi doldurmaya başlamadan önce ölçeklerin başında yer alan açıklamaları dikkatlice okuyunuz. Ankette size uygun kutucuğu(X) bu şekilde işaretlemeniz yeterlidir. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur ve her ifadeyi eksiksiz yanıtlamanız çalışmanın sonuçları açısından oldukça önemlidir. Ankette siz değerli katılımcılardan **kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmemektedir**. Anket sonuçları farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacak, kurumunuzun ve sizin adınız hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Gözde KÖSE

E-posta: gozdekose@hacettepe.edu.tr

## 1.BÖLÜM

<b><u>Aşağıdaki sorular işinizde elde ettiğiniz kazanımlar(aldığınız ücret,terfi,takdir vb.) ile ilgilidir.</u></b>		<b>HİÇBİR ZAMAN</b>	<b>NADİREN</b>	<b>ARA SIRA</b>	<b>ÇOĞUNLUKLA</b>	<b>HER ZAMAN</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soru formunda yer alan '<b>kazanımlar</b>' ifadesi, aldığınız ücret,ilerleme,takdir vb.iş sonuçlarınızı ifade eder.</li> </ul>					
1	Elde ettiğiniz kazanımlar işinizde gösterdiğiniz çabayı yansıtıyor,karşılıyor mu?					
2	Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
3	Elde ettiğiniz kazanımlar çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı karşılıyor mu?					
4	Performansınızı düşündüğünüzde elde ettiğiniz kazanımlar adil midir?					
<b><u>Aşağıdaki ifadeler yöneticilerinizin kazanımlarınızla (aldığınız ücret,ilerleme,takdir,ödül vb.) ilgili karar verirken kullandığı süreçlerle (uygulamalar ve yöntemlerle)ilgilidir.</u></b>		<b>HİÇBİR ZAMAN</b>	<b>NADİREN</b>	<b>ARA SIRA</b>	<b>ÇOĞUNLUKLA</b>	<b>HER ZAMAN</b>
Formda yer alan ' <b>süreçler</b> ' ifadesi, kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.						
5	Bu süreçler sırasında fikirlerinizi ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?					
6	Bu süreçlerle elde ettiğiniz kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
7	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanmakta mıdır?					
8	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
9	Bu süreçler doğru bilgiye dayandırılmış mıdır?					
10	Bu süreçler sonucu elde ettiğiniz kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
11	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
<b><u>Aşağıdaki sorular ilk amiriniz (kendisine karşı sorumlu olduğunuz en yakın yönetici) ile ilgilidir.</u></b>		<b>HİÇBİR ZAMAN</b>	<b>NADİREN</b>	<b>ARA SIRA</b>	<b>ÇOĞUNLUKLA</b>	<b>HER ZAMAN</b>
12	Size nazik davranır mı?					
13	Size değer vererek davranır mı?					
14	Size saygılı davranır mı?					

15	Uygunsuz yorum ve eleştiri yapmaktan sakınır mı?					
16	Sizinle olan diyaloglarında dürüsttür ve samimi midir?					
17	Süreçleri (uygulamaları) bütünüyle size açıklar mı?					
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilde konuşur mu?					

## 2.BÖLÜM

Lütfen aşağıda verilen ölçeği kullanarak, her bir ifadede belirtilen duyguyu ne sıklıkla hissettiğinizi belirtiniz. Söz konusu duyguyu hissetmediyseniz, ya da düşünceyi aklınızdan geçirmediyse, lütfen 0 (asla) seçeneğini işaretleyiniz.

0	1	2	3	4	5	6
<b>Asla</b>	<b>Nadiren</b> (Yılda birkaç kez ya da daha az)	<b>Arada bir</b> (Ayda bir kez ya da daha az)	<b>Ara Sıra</b> (Ayda birkaç kez)	<b>Sık sık</b> (Haftada bir kez)	<b>Çok sık</b> (Haftada birkaç kez)	<b>Hergün / Her zaman</b>

	0	1	2	3	4	5	6
İşimden dolayı kendimi duygusal olarak bitkin hissediyorum (DUYGUSAL TÜKENME ÖRNEK MADDE)							
İşimin önemli olup olmadığı konusunda kuşku duyuyorum (İŞE KARŞI DUYARSIZLAŞMA ÖRNEK MADDE)							
İşte bir şeylerin başarılmasında etkili olduğumdan eminim ( KİŞİSEL BAŞARIDA AZALMA ÖRNEK MADDE)							

NOT: Tükenmişlik ölçeğindeki maddelerin hepsi, ölçeğin yayın haklarıyla ilgili kısıtlamalar nedeniyle verilememektedir. Ölçeğin yayın hakları ile ilgili izin belgesi EK- B' de yer almaktadır.

### 3.BÖLÜM

Bu bölümde demografik bilgiler sorulmaktadır. Lütfen size en uygun olanı (X) koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

2. Yaşınız .....

3.Medeni Haliniz:  Evli  Bekar

4.Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Lisans  
 Y.Lisans  Doktora

5.İş yerindeki pozisyonunuz: ..... belirtiniz.

6.Ne kadar süredir çalışma hayatı içindesiniz? .....yıl(veya .....ay)

7.Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz? .....yıl (veya .....ay)

## EK- B: İZİN BELGESİ

License for Gozde Kose to reproduce/administer  
up to a quantity of 250 within one year of December 19, 2013.



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: **Maslach Burnout Inventory, Forms: General Survey, Human Services Survey & Educators Survey**

### **Copyrights:**

**MBI-General Survey (MBI-GS):** Copyright ©1996 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**MBI-Human Services Survey (MBI-HSS):** Copyright ©1981 Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**MBI-Educators Survey (MBI-ES):** Copyright ©1986 Christina Maslach, Susan E. Jackson & Richard L. Schwab. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Three sample items from a single form of this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)