

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELLERİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ:  
‘İSTANBUL İLİNDE BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ’**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan TARAÇ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Mayıs, 2020**



**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELLERİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ:  
‘İSTANBUL İLİNDE BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ’**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan TARAÇ  
(Y1612.044003)**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE**

**Mayıs, 2020**



## ONAYFORMU



T.C.  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

04/05/2020

### YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.044003 numaralı öğrencisi Gökhan TARAÇ'ın *Istanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin 9. (1) maddesine* göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ" adlı tezi, Yönetim Kurulumuzun 24.02.2020 tarihli ve 2020/03 sayılı toplantısında seçilen ve B402 nolu salonda küresel salgın COVID-19 sebebiyle Skype aracılığı ile toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmelik gereğince ...75.....dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında .....Oy birliği.....\* ile ...kabul .....\*\* kararı verilmiştir.

#### Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Necmiye  
Tülin İRGE

İşbu tutanak, tez danışmanı tarafından jüri üyelerinin tez değerlendirme sonuçları dikkate alınarak jüri üyeleri adına onaylanmıştır.

#### ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

(\*): Oy birliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(\*\*): Kabul / Ret veya Düzeltme kararı hâli yazı ile yazılacaktır.



## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan İdari Personellerin Örgütsel Adalet Algılarının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: ‘İstanbul İlinde Bir Devlet Üniversitesi Örneği’” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../2020)

**Gökhan TARAÇ**





## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen yöneticilerime, iş arkadaşlarıma, on yıldır görev yapmakta olduğum Yıldız Teknik Üniversitesi Erasmus Ofisine, süreç boyunca yardımını esirgemeyen Ceylan Merve BİNİCİ'ye ve her zaman yanımda olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE'ye teşekkürlerimi iletirim.

Mayıs, 2020

Gökhan TARAÇ



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ONUR SÖZÜ .....	iii
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
<b>I. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>II. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU .....</b>	<b>3</b>
A. Tükenmişlik Kavramı ve Alt Boyutları .....	3
1. Duygusal Tükenme .....	5
2. Duyarsızlaşma.....	6
3. Kişisel Başarı Duygusunda Azalma.....	7
B. Tükenmişlik Sürecinin Gelişmesi ve Tükenmişliğin Aşamaları .....	8
C. Tükenmişlik Evreleri ve Belirtileri .....	9
D. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler .....	12
1. Bireysel ve Sosyal Faktörler. ....	12
2. İşe ve Örgüte İlişkin Faktörler. ....	14
E. Tükenmişlik Modelleri .....	17
1. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	17
2. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli.....	18

3. Meier Tükenmişlik Modeli. ....	19
4. Cherniss Tükenmişlik Modeli. ....	21
5. Edelvich ve Brodsky Modeli. ....	22
6. Suran ve Sheridan. Tükenmişlik Modeli. ....	22
a. Kimlik, rol karmaşası. ....	23
b. Yeterlilik, yetersizlik ....	23
c. Verimlilik, durgunluk. ....	23
d. Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı ....	24
F. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları. ....	24
1. Tükenmişlikle Bireysel Olarak Başa Çıkma Yolları. ....	25
2. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları. ....	27
a. Personel seçimi ....	28
b. Örgüt geliştirme ....	29
c. Yönetim geliştirme ....	29
d. Çatışma yönetimi ....	29
e. Çevre koşullarının iyileştirilmesi. ....	30
f. Performans değerlendirme. ....	30
g. Sosyal destek ....	30
h. Kariyer danışmanlığı ....	31
G. Tükenmişliğin nedenleri ....	31
1. Bireysel Nedenler. ....	31
2. Örgütsel Nedenler ....	32
H. Tükenmişliğin Sonuçları. ....	33
1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları. ....	33
2. Tükenmişliğin İş Yaşamına ve Örgüte Yönelik Sonuçları ....	34
<b>III. ÖRGÜTSEL ADALET VE KURAMSAL TEMELLER .....</b>	<b>37</b>

A. Örgütsel Adalet.....	37
1. Adalet Kavramı.....	37
2. Adaletin Unsurları.....	38
a. Eşitlik.....	38
b. Karşılıklılık.....	39
c. Rasyonellik.....	39
3. Örgütlerde Adalet Kavramı ve Önemi.....	39
4. Örgütsel Adalet Teorileri.....	42
a. Reaktif-içerik teorileri.....	43
b. Proaktif-içerik teoriler.....	45
c. Reaktif-süreç teorileri.....	46
d. Proaktif-süreç teorileri.....	47
5. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	47
a. Dağıtımsal adalet.....	48
b. İşlemsel (süreç) adalet.....	49
c. Etkileşimsel adalet.....	50
d. Bilgisel adalet.....	51
<b>IV. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİ İNCELEYEN TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>53</b>
A. Tükenmişlik Kavramını, Örgütsel Adalet Kavramını ve Tükenmişliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkisini İnceleyen Çalışmaların Grafik Dağılımları .....	53
B. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramlarının Bir Arada İncelendiği Çalışmalar Hakkında Özet Bilgiler .....	55
<b>V. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: ‘İSTANBUL İLİNDE BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ’ .....</b>	<b>65</b>

A. Araştırmanın Amacı.....	65
B. Araştırmanın Önemi .....	65
C. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	66
D. Araştırmanın Türü.....	66
E. Araştırmanın Hipotezleri .....	67
F. Araştırmanın Modeli.....	71
G. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	72
H. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	72
İ. Araştırmanın Verilerinin Çözümlemesi.....	74
J. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	74
K. Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Faktör Analizi.....	76
L. Tükenmişlik Değişkeni Faktör Analizi.....	76
M. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi (Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi).....	77
N. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları.....	79
O. Regresyon analizi.....	82
P. Hipotez Sınamaları .....	83
1. Ana hipotez .....	83
2. Alt Hipotezler.....	84
<b>VI. SONUÇ ve TARTIŞMA .....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>109</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>127</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>141</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 1 Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri .....	12
Çizelge 2 Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları .....	25
Çizelge 3 Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları.....	28
Çizelge 4 Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.....	55
Çizelge 5 Örgütsel adalet ölçeği soru dağılımı. ....	73
Çizelge 6 Tükenmişlik ölçeği soru dağılımı. ....	74
Çizelge 7 Ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları. ....	76
Çizelge 8 Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik alt boyutları güvenilirlik analiz sonuçları.	77
Çizelge 9 Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi.....	78
Çizelge 10 Değişkenlerin Regresyon Analizi İlişkisi .....	83
Çizelge 11 Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeyi İlişkisi.....	84
Çizelge 12 Dağıtım Adaleti Algısı İle Duygusal Tükenme İlişkisi .....	85
Çizelge 13 Dağıtım Adaleti Algısı İle Duyarsızlaşma İlişkisi .....	86
Çizelge 14 Dağıtım Adaleti Algısı İle Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi .....	87
Çizelge 15 Süreç Adaleti Algısı İle Duygusal Tükenme İlişkisi .....	88
Çizelge 16 Süreç Adaleti Algısı İle Duyarsızlaşma İlişkisi .....	88
Çizelge 17 Süreç Adaleti Algısı İle Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi .....	89
Çizelge 18 Etkileşim Adaleti Algısı İle Duygusal Tükenme İlişkisi .....	90
Çizelge 19 Etkileşim Adaleti Algısı İle Duyarsızlaşma İlişkisi.....	90
Çizelge 20 Etkileşim Adaleti Algısı İle Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi .....	91
Çizelge 21 Yaş-Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	92

Çizelge 22 Cinsiyet-Örgütsel Adalet Mann-Whitney U nalizine İlişkin Bulgular ....	92
Çizelge 23 Medeni Durum-Örgütsel Adalet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular .....	93
Çizelge 24: Eğitim Durumu ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	94
Çizelge 25 Unvan ve Örgütsel Adalet- Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular...	94
Çizelge 26 İş hayatında Bulunulan Süre ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	95
Çizelge 27 Birimde Çalışma Süresi ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	96
Çizelge 28 Yaş-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	96
Çizelge 29 Cinsiyet-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	97
Çizelge 30: Medeni Durum-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular .....	98
Çizelge 31 Mezun Olunan Son Program ve Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	98
Çizelge 32 Unvan ve Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	99
Çizelge 33 Eğitim Durumu ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	100
Çizelge 34 Birimde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular .....	100
Çizelge Ek1: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	128
Çizelge Ek2: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	129
Çizelge Ek3: Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları .....	130
Çizelge Ek4: Hipotez sonuçları özet Çizelgesu .....	132



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1 Duyarsızlaşma Basamakları.....	6
Şekil 2 Örgütsel Tükenmişlik Modeli.....	15
Şekil 3 Maslach Tükenmişlik Modeli.....	17
Şekil 4 Meier Tükenmişlik Modeli Boyutları.....	20
Şekil 5 Cherniss Tükenmişlik Modeli'ne Göre Tükenmişlik Süreci.....	21
Şekil 6 Adalet Unsurları.....	39
Şekil 7 Ülkemizde 2019 yılına kadar Tükenmişlik Kavramının, Örgütsel Adalet Kavramının, Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet kavramlarının incelendiği tez sayıları dağılımı. ....	53
Şekil 8 Ülkemizde 2019 yılına kadar Tükenmişlik Kavramının incelendiği tezlerin konularına göre dağılımı. ....	54
Şekil 9 Ülkemizde 2019 yılına kadar Örgütsel Adalet Kavramının incelendiği tezlerin konularına göre dağılımı. ....	54
Şekil 10 Ülkemizde 2019 yılına kadar Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet Kavramlarının bir arada incelendiği tezlerin konularına göre dağılımı.....	55
Şekil 11 Araştırmanın Modeli.....	72
Şekil 12 Katılımcıların Yaşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	79
Şekil 13 Katılımcıların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	79
Şekil 14 Katılımcıların Medeni Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	80
Şekil 15 Katılımcıların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	80
Şekil 16 Katılımcıların Unvanlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	81

Şekil 17 Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	81
Şekil 18 Katılımcıların Aynı Birimde Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular .....	82

# **YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: ‘İSTANBUL İLİNDE BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ’**

## **ÖZET**

Geçmişte olduğu gibi en basit emek yoğun süreçten, günümüzdeki en gelişmiş sermaye yoğun teknolojik süreçlere kadar her şeyin odak noktası insandır. Ülkelerin sınırları dışına çıkan rekabet ortamları, teknolojideki büyük gelişmeler, küresel sermayeden alınabilecek paylar artık insanın fiziki gücünden öte bilgi gücüne sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple işletmeler sadece kağıt üzerindeki rakamlarla büyüklüklerini ölçmek yerine sahip oldukları bilginin gücü ve bu bilgiye sahip olan, onu işleyen insan gücü ile de büyüklüklerini kanıtlamaktadır. İşletmeler bu beşeri güce sahip olup elinde tutmak içinde örgütsel açıdan çalışanların beklentilerinden doğan gerekliliklerini yerine getirmeli ve çalışanın memnuniyetini maddi ve manevi olarak sağlamalıdır. Bu süreçte son yıllarda yapılan araştırmalarda öne çıkmış iki kavram bulunmaktadır. Bunlardan biri ‘örgütsel adalet’ diğer ise ‘tükenmişlik sendromu’dur. Örgütsel adalet kısaca; çalışanın içinde bulunduğu örgütteki yaşananların adil olup olmadığını ne düzeyde hissettiğidir. Tükenmişlik sendromu ise kısaca; işlerini makineden çok doğrudan insanlarla birebir muhattap olarak yapan çalışanların zamanla duygusal ve fiziksel açıdan kendilerini giderek daha kötü hissetmeleridir.

Araştırmanın amacı devlet üniversitelerinde görevli idari personellerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi hem genel hem de alt boyutlarda incelemeye çalışmaktır. Bu çalışma ülkemizde sadece üniversite idari personelleri üzerinde gerçekleştirilen ilk üniversite personelleri üzerinde gerçekleştirilen üçüncü çalışmadır. Araştırmanın örnekleminde Yıldız Teknik Üniversitesinde görevli 231 idari personel yer almaktadır. Verilerin toplanmasında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory- MBI)’nin Türkçeye

çevrilmiş halleri ve demografik bilgi anketi kullanılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler “ SPSS 20,0 For Windows 8,1” programı yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmek amacıyla frekans ve yüzde hesaplamaları, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik seviyelerini tespit etmek amacıyla betimleyici istatistik hesaplamaları, ölçeklerin güvenirlik analizleri, örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyeme yönelik Spearman’s Rho testi, demografik değişkenlere göre örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri, örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarının unvanlarına göre farklılık gösterdiği, tükenmişlik düzeylerinin ise yaşlarına ve medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler :** Örgütsel adalet, tükenmişlik

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE  
PERCEPTIONS OF ADMINISTRATIVE STAFF WORKING AT  
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BURNOUT LEVELS:  
A STATE UNIVERSITY IN ISTANBUL**

**ABSTRACT**

From the simplest labor-intensive process in the past to the most advanced capital-intensive technological processes today, the focus has been on human beings. Competitive environments that go beyond the borders of the countries, major developments in technology, and shares that can be obtained from global capital now require that people have information power more than just physical strength. For this reason, business prove their size not only by measuring their size on paper, but also with the power of the knowledge they have and the manpower they own and processes this knowledge. Business must fulfil the requirements arising from the organizational expectations of employees in order to have this manpower and sustain it and must ensure the satisfaction of the employee financially and morally. Accordingly, there are two concepts that have come to the fore in recent years. One of them is organizational justice and the other is burnout syndrome. Organizational justice is briefly how well the employee feels whether the events in the organization they are in are fair or not. Burnout syndrome, on the other hand, is that employees who perform their jobs in a direct contact with people rather than a machine feel more and more emotionally and physically over time.

This research sets out to examine the relationship between the levels of professional burnout and organizational justice perceptions of administrative staff working in public universities both in general and on sub-dimensions. This study is the first study examining merely administrative staff at a university and the third study examining university staff in our country. The sample of the study includes 231 administrative staff working at Yıldız Technical University. The Turkish version of the Organizational Justice Scale and Maslach Burnout Inventory (Maslach Burnout Inventory- MBI) which was developed by Niehoff and Moorman (1993) was used to collect data. The data obtained by the survey method were analysed by

using SPSS 20.0 For Windows 8.1 program. Frequency and percentage calculations were used to determine the personal characteristics of employees. Descriptive statistics were used to determine levels of burnout and organizational justice perception. Spearman's Rho test was conducted to examine the relationships between organizational justice and burnout levels and scales' reliability analysis. Kruskal Wallis and Mann-Whitney U tests were conducted to determine whether there was a difference between organizational justice perception and burnout levels according to demographic variables, regression analysis was administered to examine the effect of organizational justice over burnout.

According to the findings of the research, a negative and weak relationship was found between the employee's perception of organizational justice and the burnout level. In addition, it was found out that the perception of organizational justice of the employees differed according to their titles, and their burnout levels differed according to their age and marital status.

**Keywords:** organizational justice, burnout

## I. GİRİŞ

Yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan adalet kavramı, çalışma hayatında da bireyler ve örgütler için büyük bir önem taşımaktadır. Örgütlerin ve yöneticilerin çalışanlarına karşı adaletli olması; başka bir deyişle, örgütsel adaletin varlığı ve bireyler tarafından algılanması; kişilerin buldukları kuruma, yöneticilerine, yaptıkları işe ve etkileşim içerisinde olduğu diğer insanlara yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Adaletsizlik algısına inanan bireyler ise; işlerine, yöneticilerine ve örgütlerine karşı inançlarını kaybedip bireysel huzuru ve mutluluğu yakalayamamakta ve bu noktada tükenmişlik ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bir süreç olarak aşama aşama ilerleyen tükenmişliğin, kişinin bulunduğu durum ile başa çıkamaması sonucu çaresizliğe yol açması ile birey; işine, bulunduğu örgüte ve hatta çalışma arkadaşlarına karşı bağlılığını yitirip işten ayrılmaya niyetlenmekte ve böylece süreç işi bırakma ile sonlanabilmektedir. Dolayısıyla adaletsizlik, tükenmişlik kavramları; nedenleri ve sonuçları itibariyle literatürde önem verilen ve çalışılan hususlardan olmuştur.

Kişilerin kendi bakış açılarıyla anlamlandırıldığı davranış ve tutumların en başında da adalet duygusu gelmektedir. Bu sebeple toplum içerisinde yer alan kişilerin girdikleri topluma kattıklarına, inandıkları değer ve katkılara karşılık, içerisinde buldukları toplumdan elde ettikleri kazanım ve ödülleri karşılaştırmalarını sağlamaya yarayacak olan uygulama ve kararların, adalet duyguları ile ne derecede birbirini tamamladığı önemli rol oynamaktadır. Bu uygulama ve kararlar, maddi istekler ile ilgili olsa da bireylerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması ile de ilgilidir. Alınan kararlara katılma, ceza, ödül ve terfilerde tarafsızlık gibi beklentileri karşılamak, bireylerin toplum ile özdeşleşmesinde etkili olmaktadır.

İşgörenlerin işletmeler için önemi tartışılmaz bir gerçek olmakla beraber, adalet algılamaları sonrasında işgörenlerin kendilerine haksızlık yapıldığına dair düşünceleri ve sonrasında stresli bir yaşam ile beraber ortaya çıkabilecek tükenmişlik sendromundan uzak kalması bu önemi daha değerli bir unsur haline

getirmektedir. Adil bir şekilde davranıldığına ve kazanç sağladığına inanan işgörenler bu sayede tükenmişlik sendromundan uzak kalacak ve sonuç olarak işletmeleri kendilerine ait hissedecek, sevecek ve tam anlamıyla katkıda bulunacaklardır. İşte bu sebepten dolayı örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromu kavramları işgörenler, işverenler, toplumlar ve daha geniş çerçevede değerlendirildiğinde tüm insanlar için önem verilmesi gereken ve üzerinde yapılacak çalışmalar neticesinde sağlıklı olarak uygulanması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Bu çalışmada üniversitelerde görev yapmakta olan idari personelin örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeylerine etkisi incelenmiştir. Son yıllarda oldukça popüler hale gelen ve akademik araştırmalarda kendisine yer bulan bu iki değişkenin üniversiteler üzerinde yeterli seviyede incelenmediği görülmektedir. Bu sebeple üniversite personelinin dikkate alınarak gerçekleştirilen bu çalışmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma çalışanların örgütsel adalet algıları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi hem genel hem de alt boyutlarda incelenmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca tüm boyutların bazı demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenecektir.

Bu amaca erişmek adına araştırmanın birinci bölümde tükenmişlik kavramı ele alınmış, alt boyutları, gelişimi, modelleri, başa çıkma yolları, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel adalet kavramı ele alınmış, teorileri ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ülkemizde örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramları kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde üniversite idari personelinin örgütsel adalet algısının tükenmişlik seviyelerine etkisini incelemek adına gerçekleştirilen anket çalışmasında elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise analiz sonuçları ve üniversitelerde gözlemlenen bazı yönetsel durumlar hakkında değerlendirmeler yapılmış ve öneriler sunulmuştur.



## II. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Hızlı ve yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla çalışanlar üzerindeki sorumluluk ve baskılar her geçen gün daha da artış göstermektedir. Bu durum, çalışanların yıpranmalarına neden olabilmekte ve bu yıpranmışlık çalışanlar kadar örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların yıpranmışlığı sonucu yaşayabilecekleri tükenmişlik sendromunu anlayabilmek ve bununla mücadele etmek örgütler için önem taşımaktadır. Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromunun ne olduğu, belirtileri, sonuçları, tükenmişlikle mücadele için çalışanların ve örgütlerin neler yapabileceğine yer verilmektedir.

### A. Tükenmişlik Kavramı ve Alt Boyutları

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerin ortalarında ABD'de önemli bir sosyal mesele olarak ortaya çıkmış ve son otuz yılda daha da önemli hale gelmiştir. Başlangıçta, tükenmenin yalnızca insanlarla yoğun ilişkiler içinde olan kişilerde, insanlarla ilgili hizmetlerde çalışanlarda ortaya çıktığı kabul edilmiştir. Ancak zamanla tükenmenin insanla ilgili hizmetler dışında da yaşandığı görülmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). 1980'lerin sonlarına doğru, araştırmacılar ve uygulayıcılar tükenmişliğin insan hizmetleri dışında, yöneticiler, girişimciler ile beyaz ve mavi yakalı diğer çalışanlar arasında da gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Böylece tükenme metaforu, müşteri hizmetinin yoğun gereksinimlerinden, yaratıcılık, sorun çözme ya da danışmanlık gerektiren diğer iş alanlarına kadar genişletilmiş ve tükenmişlik zamanla zihinsel yıpranma durumunu tanımlamak için sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Schaufeli vd., 2009: 206).

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974'te Psikolog Herbert Freudenberger tarafından yazılan bir makale sonucunda literatürde yerini almıştır. Freudenberger tükenmişliği *“yıpranma, enerji ve güç kaybı, başarısızlık, ya da gerçekleştirilememiş isteklerin bir sonucu olarak bireyin iç kaynaklarının*

*tükenme durumu*” şeklinde tanımlanmıştır (Shepherd vd., 2011: 398). Tükenmişlik ilk tanımlandığı yıllardan bu zamana kadar birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde yorumlanmış ve tükenmişlik kavramı üzerine pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların ilk evrelerinde, tükenme ile ilgili başarısızlık, yıpranma, iş taahhüdü kaybı, müşteriler, iş arkadaşları ve örgütten uzaklaşma, kronik strese tepki, rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtilerle ilişkili olan uyarıcı ve çalışan için uygun olmayan tutumların bir sendromu gibi tanımlamalar yapılmıştır (Shepherd vd., 2011: 398).

Günümüzde ise tükenmişliğin en çok kabul gören tanımı Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik, yaptığı işin niteliğinden dolayı yoğun biçimde duygusal istekler ile karşı karşıya kalan ve devamlı başka insanlarla bir arada çalışması gereken şartlarda kişilerde oluşan fiziksel bitkinlik, umutsuzluk, çaresizlik ve uzun süren yorgunlukların kişinin yaptığı işe, yaşamına ve diğer bireylere ilişkin olumsuz davranışların yansımalarıyla oluşan sendromdur (Neuberg vd., 2017: 190).

Cherniss (1980)’e göre tükenmişlik, işyerindeki gerginliğe yanıt olarak çalışanların mesleki tutum ve davranışlarının olumsuz bir biçimde değiştiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Cherniss tükenmeyi; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikler, gerginlik ve duygusal yorgunluk, çalışanların diğer kişilere yönelik tutum ve davranışlarındaki değişiklikler olarak farklı aşamalarla tanımlamıştır (Hernandez vd., 2012: 32).

Maslach vd. tarafından (Maslach vd., 1997; Maslach vd., 2001) yapılan tükenmişlik tanımı ise sosyo-psikolojik açıdan yapılan tanımdır. Onlara göre tükenmişlik sendromu, yapılan işlerden kaynaklanan kişilerarası stres faktörleri, çalışma ortamı ve organizasyondan kaynaklanan, çalışanları etkileyen olumsuz olaylara karşı kronik bir tepki olarak ifade edilmektedir (Cardoso vd., 2017: 122).

Pines ve Aranson (1988) ise tükenmişliği, bazı mesleklerde mevcut olan kronik stresin bir sonucu olarak tanımlamışlardır (Shepherd vd., 2011: 398). Bir başka kaynakta ise tükenmişlik (Ghavi vd., 2016: 158), beklentiler ve gerçeklik arasındaki uyumsuzluğun yol açtığı fiziksel, psikolojik ve duygusal tükenme hali olarak tanımlanmaktadır.

Christina Maslach'ın tükenmişliği açıklarken kullandığı kişisel başarı duygusunda azalma, tükenme ve duyarsızlaşma kavramları tükenmişliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır (Neuberg vd., 2017: 190). Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

## 1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, duygusal kaynakların tükenmesi olarak da ifade edilmektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859). Tükenmişliğin içsel boyutunu oluşturan duygusal tükenmede, enerji eksikliği, duygusal açıdan yıpranmış hissetme, kişide yorgunluk benzeri belirtiler gözlenmektedir (Leiter ve Schaufeli, 1996: 231). Maslach, duygusal tükenmeyi, tükenmişlik sendromunun kalbinde bir his olarak tanımlamıştır ve yukarıdaki duygusal tükenme belirtilerinin yanı sıra, sinizm ve çaresizlik duygularının da duygusal tükenmenin belirtileri arasında olduğunu ifade etmiştir (Shepherd vd., 2011: 398).

Bazı bireyler yaşama dair yüksek beklentilerini iş hayatlarına da yansıtılabilmektedirler. Bu beklentiler fazla idealist veya ulaşılması mümkün değil ise tükenmişlik gibi birçok soruna neden olabilmektedir. Çünkü yüksek beklentiler çalışanları, daha yoğun çalışmaya zorlamaktadır. Verilen emek ve yüksek performansın karşılığı alınmadığında ise çalışanlar duygusal açıdan tükenme ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981:100).

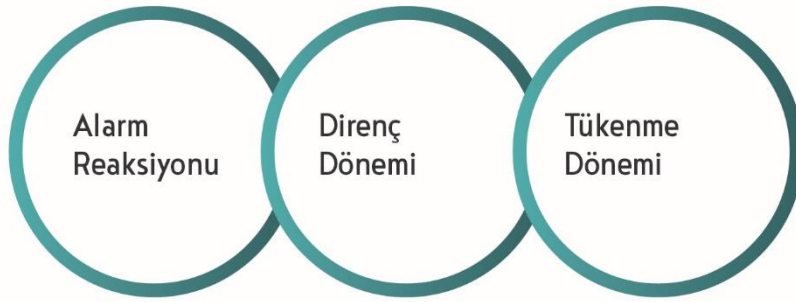
Bu evre, tükenmişliğin başlangıç noktası olmakla birlikte merkezinde de yer almaktadır. Genel olarak insanlarla karşılıklı iletişim kurmak zorunda olan meslek gruplarında çalışanlarda görülür. Çünkü bu meslek grupları işlerini yaptıkları süre zarfında kendilerinden belli taleplerde bulunan insanların isteklerini yerine getirirken psikolojik ve duygusal anlamda ciddi çaba sarf etmektedirler. Aşırı talep nedeniyle belli bir süre sonra kendilerini yetersiz hissederler ve buldukları durumu tükenme olarak adlandırırılar. Eskisi gibi duyarlı, verimli, etkin olamama hissi beraberinde iç enerji kaynaklarının tükenmesine de sebebiyet verir. Beslendikleri iç kaynağın büyük bir kısmı tükenmiştir ve yinelemek için herhangi bir kaynak bulunamamaktadır (Yıldırım, 2010: 60).

Bu boyutun tükenmişliğin merkezi olarak adlandırılmasının nedeni ise diğer boyutlara göre tükenmişliğin yapısını daha net ve açık olarak ifade etmesidir.

Hatta Maslach tarafından da bu boyutun en önemli boyut olduğu vurgulanmaktadır (Grandey, 2000: 98).

## 2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin insanlararası boyutu ile ilgilidir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Duyarsızlaşma, bireyin başkalarına karşı yabancılaşmasına, soğuk ve alaycı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Geuens vd., 2017: 4623).



Şekil 1 Duyarsızlaşma Basamakları

**Kaynak:** Demirkaya, 2014: 24.

Duyarsızlaşma boyutunda çalışanlar, faaliyetler nedeniyle karşılaştıkları kişilere ve işlerine karşı kayıtsız kalmakta, duygusuz, küçümseyen, karamsar bir tutum sergilemektedirler. Duyarsızlaşma boyutunda görülen, başkalarına karşı olumsuz tutum, bireyin kendisini de olumsuz değerlendirmesine neden olmaktadır. Bu aşamada birey kendini yetersiz hissetmekte ve bu durum kişide motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Bu boyuttaki birey yaptığı işte ilerleme kaydedemediğini, hatta gerileme yaşadığını hissederek kendini suçlu hissedebilmektedir (Sürvegil, 2006: 236).

Duygusal tükenme evresinde olan kişi içinde bulunduğu durumdan kurtulmak için duygusal yükünü azaltmak niyetiyle ilişkilerine sınırlama getirir, insanlarla görevini yerine getirebilecek kadar iletişim kurar. Bu insanlar uzun süre bu şekilde davranmaya devam ederse sert bir izlenim veren, sadece prosedürlere göre iş yapan bir yönetici olabilirler. Duyarsızlaşma kendini bu şekilde gösterir. Diğer insanlarla arasına kalın bir duvar örmeye çalışır. Ancak

bunu yapmak çok zordur. Çünkü iş tanımları gereği insanlarla ilişki içinde olması gerekmektedir. Bu ikisi arasında denge sağlanamayınca birini seçmek zorunda kalırlar ve genellikle ilişkileri en aza indirgemeyi seçerler. Yalnız kalmak isteme, insanlara kaba davranma ve onların isteklerini, ihtiyaçlarını önemsememe gibi davranışsal dışı vurumlar bu evrede görülebilmektedir. Kırıcı bir üslup kullanma, insanları sınıflandırma ve sık sık onlar tarafından zarara uğrayacağı düşüncesiyle endişeye kapılma diğer belirtiler arasındadır (Yıldırım, 2015: 27).

### **3. Kişisel Başarı Duygusunda Azalma**

Her bireyin çalışma hayatına başlamadan önce işle ilgili farklı amaç ve beklentileri vardır. Zamanla bunları gerçekleştirebilmeye çalışırken, düşük motivasyon, çalışma ortamının uygun olmaması, çalışan veya yöneticilerle yaşanan çatışmalar, amaçlarının ulaşılamaz düzeyde olması gibi birey veya örgütten kaynaklanan bazı faktörlerden dolayı amaçlarına ulaşamayabilmektedirler. Bu durum ise çalışanların kendilerini bilgisiz, yetersiz görmesine ve kendisini başarısız hissetmesine neden olabilmektedir.

Kişinin işini yaparken yeterli olduğunu hissetmesi kendini başarılı olarak tanımlamasını sağlarken yetersiz olduğunu düşünmesi ise kendisini başarısız olarak adledmesine neden olmaktadır. Bireyin önceki evrede diğer insanlar için oluşturduğu olumsuz yargı ve düşünceler kendisine de sirayet etmeye başlar ve kendisi ile ilgili de olumsuz çıkarımlar yapmaya başlar. Suçluluk hissi baskın bir şekilde kendini göstermeye başlar ve devamında başarısız olunduğu kanısına kesin bir şekilde varılmış olur. Böylelikle üçüncü evreye geçilmiş olur. Kişisel gelişim ile ilişkili olan bu evrenin en belirgin özelliği bireyin kendisiyle ilgili negatif yorumlar yapması olmakla birlikte diğer özellikler; yetersiz hissetme, başarısız olduğuna dair güçlü inanç, üretkenliğin ve verimin azalması, enerji kaybı, bireyin kendine olan saygısının azalması şeklinde sıralanabilir.

Kendisiyle ilgili olumsuz fikirlere sahip olmasının akabinde kişi gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında iletişim halinde olduğu insanlarla sağlıklı iletişim kuramadığını düşünmektedir. Ve bu durumu da başarısız ve yetersiz olma şeklinde yorumlamaktadır. Çalışma hayatlarında başarılı olamamalarının yanı sıra başarısız olduklarını düşünmeleri nedeniyle kendilerini suçlu hissederler ve ne yaparlarsa yapsınlar ilerleyemeyeceklerini düşünürler. Özsaygının tamamen

kaybedilmesi ile birlikte depresyona girme süreci başlamış olmaktadır (Yıldırım, 2015: 62.)

Maslach kişisel başarı duygusunda eksilme boyutunu kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması şeklinde ifade etmiştir (Geuens vd., 2017: 4623). Ayrıca, kişinin kariyerinde ve başarıya ulaşabilmesi için yeterlilik hissinde bir düşüş anlamına gelmektedir (Shepherd vd., 2011: 398). Kişisel başarı duygusunda yaşanan azalma; iş yerinde düşük etkinlik hissi, bireyin sorunları çözme kapasitesinde ortaya çıkan düşüş ve yetkinlikleri hakkında öz saygı eksikliği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wılczek-Ruzyczka ve Jableka, 2013: 241).

## **B. Tükenmişlik Sürecinin Gelişmesi ve Tükenmişliğin Aşamaları**

Literatür incelendiğinde, tükenmişlik kavramının bir süreç olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu anlamda iki modelin varlığından söz edilmektedir (Cardoso vd., 2017: 122): Bunlar; Maslach Modeli ve Golembiewski Modelidir.

Maslach Modeli'ne göre tükenmişlik, bireyin işiyle ilgili stres kaynaklarına verdiği tepki olarak duygusal tükenme ile başlamaktadır. Duygusal tükenme ile başa çıkabilmek için birey iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya başlamaktadır. Bu durum beklentilerin karşılanamadığı duygusu ile devam etmekte ve bireyin kendini başarısız olarak görmesiyle sonuçlanmaktadır (Cardoso vd., 2017: 122).

Golembiewski Modeli'nde ise tükenmişlik süreci duyarsızlaşma ile başlamakta, kişisel başarıda düşme ve mental yorgunlukla devam etmekte ve duygusal tükenme ile son bulmaktadır (Shepherd vd., 2011: 398). Literatürde her iki modelin de geçerli olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Tükenmişlik sendromunu tanımlayan ilk kişi olan Freudenberger, tükenmişliği psikiyatrik bir durum olarak ifade etmekte ve tükenmişliğin 12 aşaması olduğunu belirtmektedir. Freudenberger bu aşamaları; kendini kanıtlamak için zorlanmak, çalışkan olmak, kişisel ihtiyaçlarını göz ardı etmek, çatışma yaşamak, kendi değerlerini gözden geçirmek, artmakta olan sorunları inkâr etmek, sosyal ilişkilerden vazgeçmek, açık ve sık davranış değiştirmek,

duyarsızlaşmak, iç boşluk, depresyon, tükenmişlik sendromu olarak belirtilmiştir (Murtaugh, 2017: 16).

### **C. Tükenmişlik Evreleri ve Belirtileri**

Tükenmişlik sürecini anlayabilmek, tükenmişlik kavramını anlamayı daha da kolaylaştıracaktır. Edelvich (1980) bu sürecin dört evreden oluştuğunu ve aynı zamanda tükenmenin süreklilik arz ettiği belirtmiştir (Kaçmaz, 2005: 30).

**Şevk ve Coşku Evresi:** Kişi söz konusu evrede yüksek beklentiler içerisindedir ve enerjisinde artış görülmektedir. Hayatında mesleğini veya işini ilk sıraya koymuştur ve iş hayatının olumsuz koşullarına karşı uyum sağlama çabası içerisindedir.

Bu evre genel olarak iş yaşamına yeni katılan insanlarda görülür. Kişi hedeflediği şeylere ulaşabilmek, başarılı bir kariyer elde etmek için güzel bir enerji ve olumlu hissettirecek duygularla bu evrede yer alır. İşi bireyin her şeyi olmuştur ve insanlara hizmet vermek için adeta çırpınmaktadır. Etrafındaki insanlar üzerinde pozitif etkiler oluşturmaya çalışmaktadır. Bu izlenimleri veren birey takdir ve övülme gibi geribildirimler beklerken karşılaştığı durum daha farklıdır. Böyle bir durumda kaçınılmaz olan hayal kırıklığı nedeniyle azimle çabalayan birey ikinci evre olan durgunluk evresine adım atar (Sönmez, 2006: 13.).

**Durağanlaşma Evresi:** Bu evrede şevk ve coşku evresinde görülen istek ve beklentilerde azalma söz konusudur. Kişi iş hayatında karşılaştığı zorluklardan, önceden yok saydığı ya da umursamadığı durumlardan giderek rahatsızlık duymaya başlamaktadır.

Birinci evredeki azim ve istek yerini durgunluğa ve çeşitli hayal kırıklıklarına bırakmıştır. Bireyin enerjisi ve motivasyonu gittikçe azalma eğilimi göstererek işinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. İlk evrede bahsedilen idealler, kariyer hedefleri yerini para kazanma amacına, vaktini değerlendirebilmek için faaliyet arayışlarına girmeye bırakır. İş dışındaki konulara daha fazla ilgi duyma ve zaman harcama söz konusudur. Bu evre yolun sonuna gelinmesi şeklinde de tabir edilebilir (Konakay, 2010: 93-94.)

Zaman ilerledikçe çalışan, işiyle ve mesleğiyle ilgili hayallerini gerçekleştirme konusunda engellendiğini düşünür hale gelir. Gösterdiği azmin başarılı bir kariyer için yeterli olmadığını sorgulayan çalışan mesleğine devam edip edemeyeceğinin muhakemesini yapmaya başlar (Konakay, 2010: 94.)

Düzensiz beslenme, uyku sorunları, depresif haller, dikkat dağınıklığı, başlanan işlerin tamamlanamaması, hastalıklara karşı korumasız olma gibi belirtilerle kendini gösteren sürecin kontrolü sağlanamadığında umursamazlık evresine doğru ilerleyecektir (Losky, 2006: 45).

**Engellenme Evresi:** Bu aşamada kişi diğer bireyleri, olumsuz çalışma koşullarını ve mevcut sistemi değiştirmenin ne kadar zor olduğunu farkına varmakta, buna bağlı olarak da yoğun bir şekilde engellenmişlik duygusu yaşamaktadır. Bu aşamada kişi geliştirilmiş savunma ve başa çıkma mekanizmalarını harekete geçirerek kendini koruyabilmektedir.

**Umursamazlık Evresi:** Son evre olan umursamazlık evresinde, kişide duygusal anlamda kopma, inançsızlık ve umutsuzluk gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Kişi mesleğinden zevk alamamakta ancak ekonomik olanaklar ve sosyal güvence nedeniyle işine devam etmek durumunda kalmaktadır. Böyle bir durumda ise iş ortamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkmakta, kişiye sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline dönüşmektedir.

Bireyin engellenmeye karşı geliştirdiği bir çeşit savunma mekanizmasıdır. İş yaptığı ve hizmet verdiği kişilerle ilişkilerine yansıyan, işe geç kalma, görüşme sürelerinin kısaltılması davranış göstergelerini ve karamsar, ümitsiz bir ruh halini içeren evredir. İşe devam edilmesinin nedeni işsiz kalmayı engellemektir. Riskli hareketlerde bulunmaktan kaçınır. Çünkü sağlam bir zeminde güvende olmak ister. Bu evredeki çalışanlar hizmet verdikleri insanlara kötü muamele ve davranışlar sergilemeye başlarlar. Daha kötüsü ise ileriki zamanlarda o insanların bu tür davranışlara layık olduğunu düşünürler. Mesafeli bir imaj çizen bu insanlar özel hayatlarında da problemler yaşarlar. Çalışanın bu duygu durumuna sahip olması ve bu davranışları tekrar ediyor olması onun tükenmişliğin son evresine geçmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu evrede geliştirilebilecek diğer stratejiler:



**Uyum sağlamaya çalışan strateji:** Kişinin içinde bulunduğu şartlar ile karşılaştığı durum veya olay arasında denge oluşturmaya ve tükenmişliği ortadan kaldırmaya çalışmasıdır.

**Uyumdan uzak olan strateji:** Kişinin problemi kabul etmemesi, ötelemesi daha fazla çalışarak kendini iyi hissedeceğini düşünmesidir.

**Kaçınma stratejisi:** Bireyin işinde tek düze, mesafeli davranışlar sergilemesi ve işini yapmış olmak için yapma eylemini gerçekleştirmesidir (Ergin, 1992: 145.).

Bob Losky ise bu evreyi ‘Hâkim ol veya Tüken’ olarak adlandırmıştır. Kendine ve duygularına hâkim olmayı başaran birey iş stresini üzerinden atar, fizyolojik ve psikolojik olarak ertesi güne hazırlanma girişiminde bulunur ve değişiklik arayışlarına girer. Tükenen birey ise ümitsizlik, fizyolojik ve psikolojik olarak çökmüşlük, kronik hastalıklara yakalanma riskiyle karşı karşıyadır (Losky, 2006: 45.)

Tükenmişliğin belirtileri kişiden kişiye değişiklik gösterebilmekle birlikte Potter (2006: 6) engellenmişlik hissine kapılmak, duygusal açıdan yaşanan dinginlik ya da patlamalar, yabancılaşma duygusuna kapılmak, düşük performans, çevreden kendini soyutlamak, ilaç ve alkol tüketimindeki yükseliş şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Potter'in belirttiği durumlara ilaveten tükenmişliğin duygusal bakımdan pek çok belirtileri olduğu ifade edilmektedir (Maldonado-Macıas vd., 2015: 6461): Alınganlık, genel kaygı bozukluğu ve işe odaklanamama, depresyon, hayal kırıklığı, sıkılganlık, duygusal soğukluk, sabırsızlık ve karmaşa, yalnız ve boş hissetme, iktidarsızlık gibi. Çizelge 1'de tükenmişlik sendromunun belirtilerine ayrıntılı şekilde yer verilmektedir.

## Çizelge 1 Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Fiziksel	Duygusal/Bilişsel	Davranışsal
Yorgunluk ve Bitkinlik	İç Huzursuzluk	Başkalarına Karşı Saygısızlık
Yüksek Tansiyon	Sinirlilik	Düzensiz Yaşam
Baş Ağrıları, Kalp Rahatsızlığı	Kaygı	Çabuk Öfkelenme
Bel Ağrısı, Uyuşukluk	Memnuniyetsizlik	Alkol, Tütün Kullanımı veya Artışı
Geçmeyen Soğuk Algınlıkları /Grip, Uyku Bozuklukları	Dengesiz Ruh Hali	Değişime Direnç
Yüksek Kolesterol	Beyinde Sürekli Düşüncelerin Dolaşması	Çalışmak İstememek
Kas Gerilmeleri	Konsantrasyon Bozukluğu	Az Yemek
Solunum Bozuklukları ve Taşipne (Hızlı ve Yüzeysel Solunum)	Halüsinasyon Görme	Çok Yemek

### D. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler (Armutçuk, 2010: 5); bireysel-sosyal faktörler ve işsel-örgütsel faktörler olmak üzere iki grup halinde incelenebilir.

#### 1. Bireysel ve Sosyal Faktörler.

Bireysel ve sosyal faktörler, kimi şartlarda tükenmişliği tetiklemekte veya tükenmişlik duygusunu artırmakta, kimi şartlarda ise tükenmişlik hissini ve etkisinin azalmasını sağlamaktadır. Kişinin eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti, medeni hali, çalışma süresi beklentiler ve sosyal destek tükenmişlik hissini etkileyen sosyal ve kişisel unsurlar arasında yer almaktadır.

Cinsiyet bakımından değerlendirildiğinde, aynı mesleğe mensup çalışan kadın ve erkeklerin tükenmişlik boyutlarını farklı seviyelerde yaşadıkları görülmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalara erkeklere oranla kadınlar daha fazla tükenmişlik yaşarken (Maslach ve Jackson, 1981; 111 ve Maslach vd., 2001: 410; Budak ve Sürgevil, 2005: 103), Maslach ve Jackson (1981) duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarının erkeklerde daha fazla yaşandığını ortaya çıkarmışlardır. Araştırmalar doğrultusunda kadınların karşılaştıkları tükenmişlik üzerinde; ev ve iş ortamındaki ikili rol, toplumun cinsiyet rolleri ve bireyin toplumsal beklentilerden etkilenmesi, iş yerindeki cinsel taciz ve aile içi şiddet,

cinsiyete dayalı ayrımcılık sebebiyle daha yüksek iş beklentisi karşılığında daha az ücret elde etmeleri gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Carod-Artal ve Vazquez-Cabrera, 2013: 24).

Tükenmişlik, bireylerde yaş gruplarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Tükenmişlikle ilgili gerçekleştirilen araştırmalar genç çalışanların, mesleğinin ilk senelerinde beklentilerinin de fazla olması sebebiyle daha fazla tükenmişlik hissettiklerini ancak tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı duygusunda azalma hissini ise daha uzun süredir çalışanlarda daha çok yaşandığını göstermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 633-636).

Tükenmişliğin seviyesinde etkili olan bir diğer faktör ise eğitimidir. Bu konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmaların çoğunda, eğitim durumu yükseldikçe tükenmişlikle mücadelede başarı oranının artacağı, dolayısıyla eğitim durumuyla tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı sonucuna ulaşılmaya rağmen, bazı araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde ise eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişliğin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç eğitim arttıkça strese neden olan durumların, sorumluluklarla karşılaşma olasılığının ve bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması ile açıklanabilir (Maslach vd., 2001: 410).

Çalışanların medeni hali de tükenmişliğe etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalara göre hiç evlilik yapmayan ve boşanan bireylerle, çocuk sahibi olmayan evli bireylerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 632).

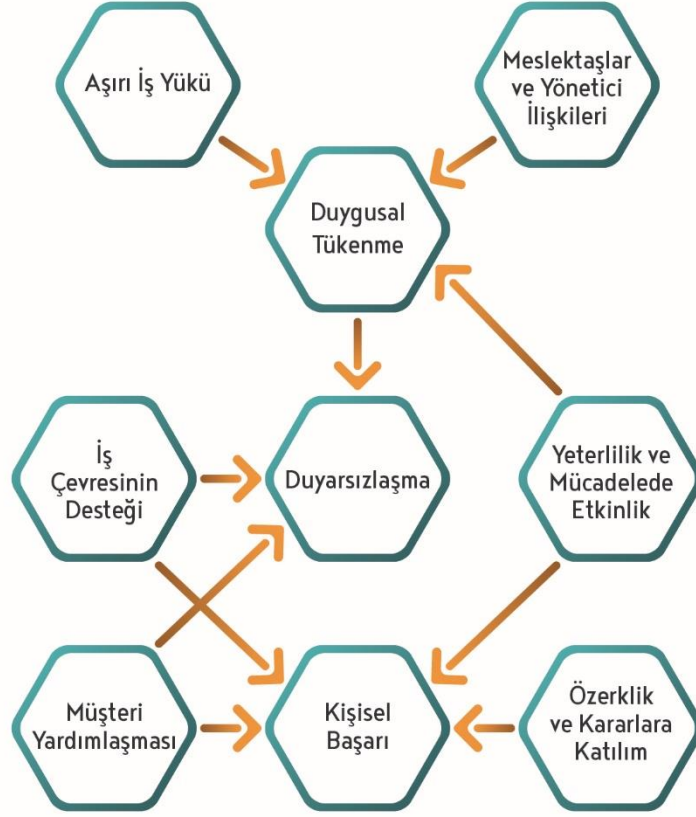
Kavramsal bir bakış açısı ile bireylerin tükenmişliği üzerinde mesleki yetkinliklerine olan güvenlerinin de etkili olduğu düşünülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Shirom, 2003). Örneğin, Cherniss (1980, 1993) kendi yetkinliklerine olan güvensizliğin tükenmenin gelişiminde kritik bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Leiter (1992) de tükenmişliği bir "etkinlik krizi" olarak değerlendirmektedir. Son araştırmalar da mesleki etkinlik eksikliğinin tükenmenin gelişiminde oynadığı rol üzerinde durmaktadır (Bresó vd., 2007: 463).

Kişilerin karakteristik özelliklerinin de tükenmişlik ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Hangi tür karaktere sahip insanların tükenmişlik sendromu

yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğunu saptayabilmek için birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar sonucunda, tahammül düzeyleri (günlük aktivitelere katılma, olaylardaki kontrol hissi ve değişime açıklık) düşük olan ve aşırı kontrolcü olan insanların (hâkimiyet kurmada diğer insanlara göre daha güçlü olan) tükenmişlik hissine kapılma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca stresli durumlarla, pasif-savunucu şekilde başa çıkan kişilerde tükenmişlik, aktif olarak bu durumlarla yüzleşenlere göre daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında araştırmalar, beş temel kişisel faktörün, tükenmişlik sendromunun ruhsal sağlık bozukluğu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ruh sağlığı ve endişe bozukluğu olan, iç kırgınlık, depresyon, içine kapanıklık yaşayan ve hassaslık düzeyleri yüksek olan bireylerin de tükenmişlik hissi yaşama ihtimallerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Maslach vd., 2001: 410).

## **2. İşe ve Örgüte İlişkin Faktörler.**

Yapılan çalışmaların çoğunda, tükenmişliğin bireysellikten çok durumsallık olarak nitelendirildiği görülmektedir. Buna bağlı olarak tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işe ait sosyal ortamlarda aranması gerektiği savunulmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98).



Şekil 2 Örgütsel Tükenmişlik Modeli

**Kaynak :** Örki, 2015: 61.

Maslach ve Leiter (1997), tükenme ile ilgili olarak örgüte ilişkin altı temel faktörü aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir (Aydemir ve İçelli, 2013: 120):

- İş yükü ve yoğunluğu, zaman talepleri ve karmaşıklığı.
- Önceliklerin belirlenme ve takip etme kontrolünün olmaması.
- Yetersiz ödüllendirme ve zorunlu beraberlik duyguları.
- Zayıf ilişkiler ve etkin takım çalışmasının yokluğu.
- Güven, açıklık ve saygının mevcut olmadığı örgüt kültürü ve adalet yokluğu.
- Yönetim tarafından yapılan tercihlerin çalışanın misyon ve temel değerleriyle çelişmesi

İş ortamında, iş yükü ve belirsizlik gibi çeşitli stres faktörlerinin tükenme ile ilişkili olduğu ve bunların bazılarının bireysel benlik seviyesi ve kişilik

özellikleri ile de etkileşim halinde bulunduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Ayrıca çalışan ile iş çevresi arasında değerler, iş yükü, kontrol, rol çatışması, ödüller ve adalet açısından yaşanan olumsuzluklar da tükenmişliği etkilemektedir. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda da tükenmişliğin daha fazla ortaya çıktığı belirlenmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Çeşitli araştırmalarla, çalışanların iş yükünde meydana gelen artışların tükenmeyi etkilediği ve yetersiz ödül sistemlerinin (finansal, kurumsal veya sosyal açıdan) çalışanların tükenmeye karşı savunmasızlığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Maslach ve Leiter, 2008: 500).

İş tatmininde azalma, uzun çalışma saatleri, düşük maaş, yüksek fiziksel talepler ve eksik eğitim gibi faktörler de çalışanların tükenmişliği üzerinde etkili olmaktadır (Neuberg vd., 2017: 190).

Tükenmişlik ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde, tükenmişliğin bir sonuç olarak görüldüğü ve işle ilgili kronik stresin bir sonucu olarak ortaya çıktığı, işle ilgili yüksek düzeyde kronik strese neden olan değişkenlerin de tükenme riskini artırdığını ifade edilmektedir. Bunlar; stresli çalışma koşulları, ağır iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği şeklinde sıralanabilir (Shepherd vd., 2011:398). Ayrıca, mesleki hastalıkların artması, yüksek çalışma temposu, ulaşılamaz hedefler, yetersiz çalışma koşulları, işle ilgili eksik bilgi, kişiler arası çatışmalar, işini kaybetme korkusu, çalışma ortamında karşılaşılan olumsuzluklar, çalışanların çalışma hayatıyla ilgili olumsuz yönleri algılamaya başlaması gibi durumlar tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörler arasında yer almaktadır (Cardoso vd., 2017: 122).

Örgütte iş yükünün gereğinden fazla olması tükenmişlik alt boyutları arasında yer alan duygusal tükenmede önemli derecede etkilidir. Tükenmişlik iş talepleri yüksek ve kaynaklar yetersiz olduğunda artış göstermektedir. İş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği, örgüt ortamındaki çatışmalar, yetersiz geri bildirim, sınırlı özerklikler tükenmişlik riskini artıran önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Engelbrecht vd., 2009: 5). Aynı zamanda bireyler arasındaki etkileşimin miktarı ve niteliği de duygusal tükenmişliği artıran faktör olarak ifade edilmektedir. Buna göre yüz yüze, uzun süreli ve çok sayıda etkileşim daha fazla duygusal tükenmeye neden olabilmektedir. Kötü takım

çalışması, kontrol yetersizliği, iş yerinde karşılaşılan zorbalıklar, liderlik ve iş birliği sorunları, karmaşık işler de tükenmişliğe neden olan diğer faktörler arasında yer almaktadır (Bährer-Kohler, 2013: 3).

Çalışanlar örgütsel ortamı katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algıladığında duyarsızlaşmada artış yaşanmakta ve performansa aykırı bir ödüllendirme sisteminin de kişisel başarının düşmesine yol açtığı görülmektedir. Bunlara ek olarak, çalışma ortamındaki ilişkiler, iş ortamında çalışma arkadaşlarıyla birlikte geçirilen zamanın uzaması, çalışanın işinde kendisini gerçekleştirme olanağı bulamaması, yeterli olmayan kaynakla işi başarmaya uğraşması, yönetimin yetersizliği ve iletişimle ilgili problemler de tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 632).

## E. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerden günümüze kadar farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle değerlendirilmiştir (Maslach vd., 2001: 401). Tükenmişliği açıklayabilmek için geliştirilen yaklaşımlardan en çok bilinenlere aşağıda yer verilmiştir.

### 1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Kullanımda sıkça karşılaşılan ve geçerli kabul edilen tükenmişliğin tanımı, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılmış ve bu tanımda tükenmişlik üç boyut olarak değerlendirilmiştir (Leiter ve Schaufeli, 1996: 230).



Şekil 3 Maslach Tükenmişlik Modeli

**Kaynak:** Günay, 2016: 14.

Maslach Tükenmişlik Modeli'ne göre tükenmişliğin üç alt boyutu vardır; bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma şeklindedir (Leiter ve Schaufeli, 1996: 230). Bahsedilen boyutlara ilişkin tükenmişliği ölçmek adına 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”

geliştirilmiştir. Leiter ve Maslach (1988) tükenmişliğin, duygusal tükenme ile başlayıp daha sonra duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması şeklinde devam eden bir süreç olduğunu belirtmiştir (Bahrer-Kohler, 2013: 4).

Maslach tarafından bir süreç olarak tanımlanan tükenmişlik ilk olarak yoğun iş taleplerinin çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucunda ortaya çıkmakta ve bu durum duygusal tükenmeye neden olmaktadır. Duygusal tükenmenin ardından çalışanlar müşteri ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini sınırlandırarak insanlardan uzaklaşmakta ve duyarsızlaşmaktadır. Daha sonra ise kişi şimdiki ve önceki durumunu kıyaslamakta, kendisini ilişkileri ve işi konusunda yetersiz görmekte ve kişisel başarısının azaldığını hissetmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

## **2. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli.**

Maslach Modeli'nden sonra en çok kullanılan ölçek, Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğidir (Sürgevil, 2006: 73). Pines'in Modeli'nde tükenmişlik, duygusal açıdan bireylerin sürekli olarak tükenmelerine neden olan olayların; bireylerde sebep olduğu zihinsel, fiziksel ve duygusal bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Düşük enerji, zayıflık, yorgunluk fiziksel bitkinliğin; depresyon, çaresizlik, aldanmışlık, hayal kırıklığı, umutsuzluk duygusal bitkinliğin; çalışma hayatına, çevresine, kendi hayatına ve kendisine karşı negatif tutumlar sergilemesi ise zihinsel olarak bitkin olduğunun göstergesidir. Tükenmişliğin temelinde ise kişiyi duygusal açıdan sürekli olarak baskı altında tutan iş ortamları yer almaktadır (Akçamete vd., 2001: 65).

Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli'ne göre çalışma hayatına ilk adımını atan bireyler yüksek motivasyon ve beklentiye sahiptirler. Yaptıkları işin diğer insanlara fayda sağlayacağına inanırlar ve işlerini hayatlarının merkezi olarak görürler. Ancak zamanla onları kaçınılması mümkün olmayan iki durum beklemektedir. Destekleyici, yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine imkân veren, çatışma ve stresin az olduğu örgüt ortamında başarılı olarak hedeflerine ulaşabilecekler ya da stresli ve adaletsiz ödüllendirme sistemlerinin söz konusu olduğu örgüt ortamında kaçınılmaz olarak tükenmişlikle karşı karşıya kalabileceklerdir (Pines ve Aronson, 1988: 33).



### 3. Meier Tükenmişlik Modeli.

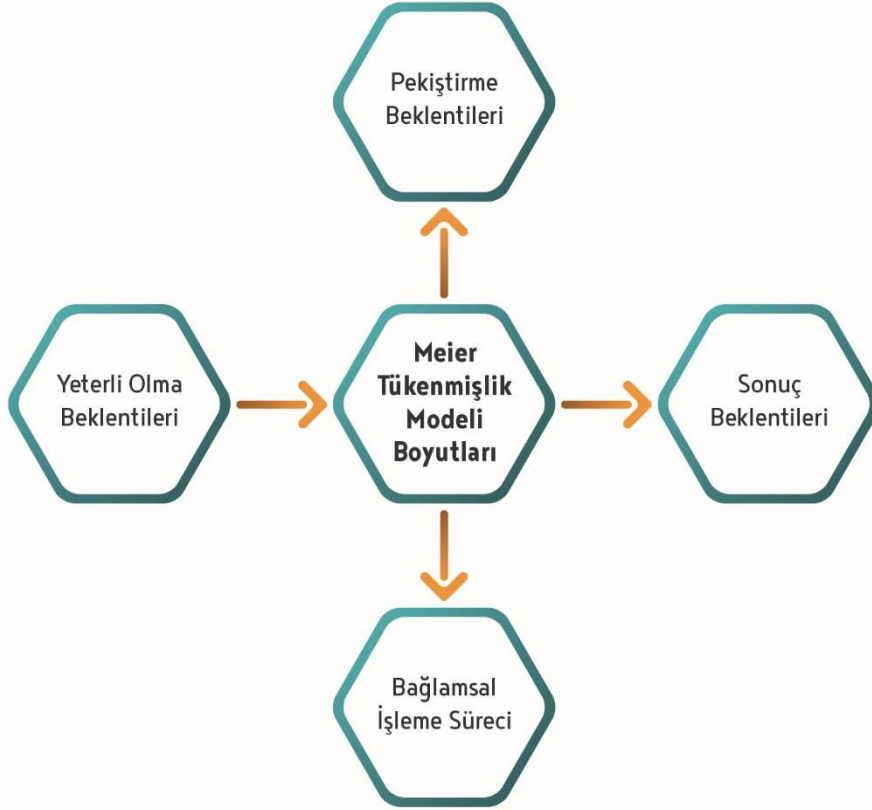
Bu Tükenmişlik Modeli, Bandura'nın "Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)/Kendini Yeterli Bulma" modeli dikkate alınarak geliştirilmiştir. Öz yeterlilik (self-efficacy) kısaca "bireyin, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları sergileme konusundaki kişisel yeterliliği" olarak tanımlanabilir (Kırkan, 2014: 20).

Scott Meier (1983)'in Modeli'nde tükenmişlik, "Çalışanların işlerinde anlamlı pekiştireç, kontrol altına alınabilir yaşantı veya bireysel yetkinliğin kısıtlı olmasından kaynaklı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisi" olarak ifade edilmektedir (Kervancı, 2013: 15).

Meier'e göre iş yaşantısının tekrarlayan olumsuzlukları sonucunda ortaya çıkan tükenmişliğin üç aşaması vardır (Özkan, 2012: 22):

- İş hayatından ceza beklentisinin yüksek, olumlu pekiştireç davranışların ise minimum düzeyde olması
- Ortaya konulan pekiştireçleri kontrol etme beklentisinin minimum düzeyde olması
- Pekiştireçlerin kontrol altına alabilmek adına gereken davranışları göstermeyle ilgili yeterlilik beklentisinin minimum düzeyde olması

Meier'in Tükenmişlik Modeli'nin sonuç beklentileri, pekiştirme beklentileri, bağlamsal işleme süreci ve yeterli olma beklentileri olmak üzere dört grupta incelenmektedir.



Şekil 4 Meier Tükenmişlik Modeli Boyutları

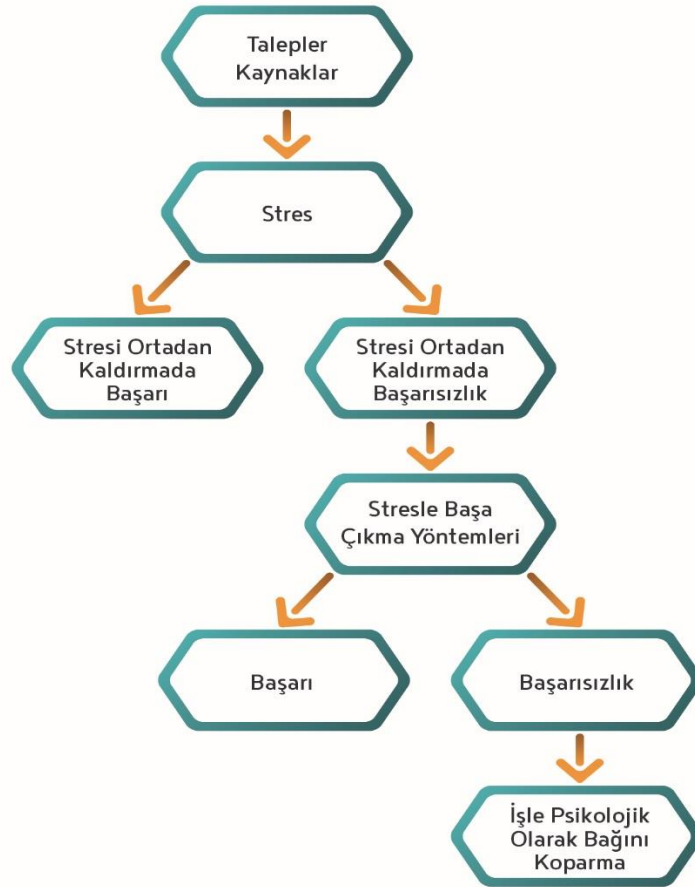
**Kaynak :** Demirkaya, 2014: 45.

- Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): İş hayatının kişinin amaçlarına cevap verip veremeyeceği ile ilgili beklentilerdir.
- Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Yapılan davranışların belirli sonuçlara yol açması ile ilgili betimlemeler olarak ifade edilmektedir.
- Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): İstenilen sonuçları ortaya çıkarmak adına olumlu davranışları göstermedeki kişisel yeterliliği ifade etmektedir.
- Bağlamsal Bilgi İşleme/Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Bu kavram, tükenmişliğin en geniş boyutunu ifade etmektedir. Bireylerin çalışma hayatları boyunca çalışma arkadaşlarına karşı ne his besledikleri, neler düşündükleri ve ne şekilde davrandıkları ile kişilerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olan kişisel inanç ve öğrenme şekli gibi bilişsel etkenlerin rolünün

ne olduğu bu kavramın ilgilendiği konular arasında yer almaktadır (Güllüoğlu, 2015: 2526).

#### 4. Cherniss Tükenmişlik Modeli.

Literatür olarak tükenmişliğe ilişkin önemli katkılar sağlayan Cary Cherniss kurduğu modelde tükenmişlik kavramını, işle alakalı stres yaratacak durumlara karşı tepki olarak ortaya çıkan, başa çıkma tutumunu barındıran ve işle ilgili psikolojik ilişkinin sona erdirilmesiyle biten süreç olarak tanımlamıştır. Cherniss'in Modeli tükenmişliği, başa çıkma konusunda başarısızlıkla sonuçlanan stratejilere bağlamaktadır (Sürgevil, 2006: 78).



Şekil 5 Cherniss Tükenmişlik Modeli'ne Göre Tükenmişlik Süreci

**Kaynak :** Demirkaya, 2014: 39.

Tükenmişlik Modeli'nde Cherniss, tükenmişlik ile başa çıkma yollarını ortaya koymaya çalışmıştır. Modele göre iş taleplerinin kaynakları aşmasından dolayı stresle karşı karşıya kalan çalışan, stres kaynaklarını ortadan kaldırmaya yönelmekte ve bunda başarılı olamazsa meditasyon, egzersiz gibi stresle başa

çıkma yöntemlerini uygulayarak rahatlamaya çalışmaktadır. Ancak çalışanlar bu yöntemlerle de stresten kurtulamadıkları takdirde duygusal yükü azaltmak için işe yönelik psikolojik bağlarını kesmeye çalışmaktadırlar (Yılmaz, 2015: 7).

### **5. Edelwich ve Brodsky Modeli.**

.Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği, yardım edici mesleklerde çalışanlarda, örgüt ve iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç kaybı olarak tanımlamaktadırlar (Saçlı, 2011: 12).

Edelwich Modeli'ne göre (Dinç, 2008: 21), büyük umut ve beklentilerle mesleğe başlayan çalışanların, zamanla beklentilerinin karşılanmadığının farkına varmalarının tükenmişliğe neden olacağı belirtilmektedir. Bu modele göre tükenmişlik, tükenmişlik süreci olarak da kabul edilen ve ardışık olarak birbirini izleyen dört aşamadan meydana gelmektedir (Nazlıoğlu, 2009: 19):

- **İdealistik Coşku:** Bu evrede çalışan kişide enerji, umut, beklenti düzeyleri yüksektir.
- **Durgunlaşma:** Çalışanın enerjisi düşmeye başlamakta ve işi yavaşlatma fikirleri ortaya çıkmaktadır.
- **Engellenme:** Çalışan, zaman geçtikçe mesleğine ait amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdiği gayretlerinin engellendiğini düşünmektedir.
- **Duyarsızlaşma. (İlgisizleşme):** Bu aşamada artık ilgisizlik ve duyarsızlık çalışanın tüm tutum ve davranışlarına yansımakta, işe geç gelme ve işe devamsızlık oranlarında artış olmaktadır.

### **6. Suran ve Sheridan. Tükenmişlik Modeli.**

Suran ve Sheridan (1985) tükenmişliği, Eric Erikson'un Kişilik Gelişimi Kuramı'ndan yararlanarak açıklamışlar ve elli yaşa kadar olan tükenme durumu üzerinde durarak tükenmişliğin sadece erken yaşlarda karşılaşılan bir sorun olmadığını, ileri yaşlardaki bireylerde de ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir (Günay, 2016: 12).

Gözlem ve tecrübeden yararlanılarak geliştirilen bu modelde, yetişkinliğin başlangıcında ve orta aşamasında sahip olunan, mesleki gelişime uygun

psikolojik aşamalar detaylı olarak incelenmektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, bu aşamalarda gerçekleşen çatışmaların kişi tarafından en ideal bir şekilde çözümlenememesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Suran ve Sheridan 1985: 742). Bu modeli oluşturan dört aşamaya aşağıda yer verilmiştir.

#### **a. Kimlik, rol karmaşası**

Profesyonel gelişim ile ilişkili konuların etkili bir biçimde ele alınması, lise son sınıf ve üniversite yıllarının ilk yılında ortaya çıkmaktadır. Mesleki ve kişisel kimlik rollerinin ortaya çıkmaya başladığı bu süreçte, psikolojik gelişim kritik öneme sahiptir (Demirkaya, 2014: 45). Meslek seçimi ve kişisel amaçların belirlenmesi konusunda, kimlik ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı oldukça önemlidir. Mesleki gelişimin başarılı bir biçimde tamamlanamaması, ilerleyen zamanlarda rol karmaşası yaşanmasına sebep olarak tükenmişliğe ortam hazırlamaktadır (Kırkan, 2014: 22).

#### **b. Yeterlilik, yetersizlik**

İlk zamanlarda belirsizlik içinde bulunan kimlik artık gelişmiştir ve birey hayatını etkin biçimde yönetmeye başlamıştır. Bu aşamada kişi yeteneklerini geliştirerek bağımsızlaşmakta ve kimlik gelişimine ilişkin yaşanan endişe azalmaktadır. Kişi, mesleğindeki yeterliliğini yirmili yaşlarının ilk yıllarında gözden geçirmeye başlamaktadır. Kişi artık “nasıl bir profesyonel olacağım?” sorusunun yanıtını bulmuş, “işimde ne kadar iyiyim?” sorusunun yanıtını aramaya başlamıştır ve yanıtı bulabilmek için kendisini seviyesindeki diğer profesyonellerle karşılaştırmaktadır. Birey, yaptığı karşılaştırma sonucunda kendi yeterliliği ile ilgili olumsuz bir Çizelgeyle karşılaşırsa, kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık hissi ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum karşısında bireyin işi ile ilgili beklentisi ne kadar katı ise, tükenme riski de o kadar fazla olacaktır (Kırkan, 2014: 22).

#### **c. Verimlilik, durgunluk.**

Kişi, çıraklık dönemini bitirdikten sonra, artık sistemin getirdiği kurallardan bağımsız şekilde kariyer planını belirleyebilecek duruma gelmiştir. Bu süreç otuzlu yaşlarda başlayarak otuzlu yaşların sonlarına kadar devam eden bir aşamayı ifade etmektedir (Demirkaya, 2014: 46). Birey bu dönemde yetenekleriyle tanınmakta ve kariyer hedefini ilk defa sorgulamaya

başlamaktadır. Bireyler kariyer hedefleri ve sosyal hayatlarındaki mutlulukları arasında çelişki yaşamakta ve mesleklerinde ilgi alanları oluşturamadıklarında ise amaçsızlık ortaya çıkmaktadır. Bu dönem aslında bireylerin işe yoğunlaştıkları, işlerinde verimli oldukları dönem olarak belirtilse de özellikle genç çalışanların dinamik yapısı, kendilerini işlerinde zayıf hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda birey kendisini geliştirmeye çalışırsa verimliliğini artırabilmekte aksi takdirde tükenmişlikle karşı karşıya kalabilmekte ve özel yönelim, ilgi ve beceriler açık duruma gelmektedir (Kırkan, 2014: 22).

#### **d. Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı**

Verimlilik ve durgunluk evresinden sonra, otuzlu yaşların ortalarından başlayarak kırklı yaşların sonlarına kadar birey yaptığı tercihleri sorgulamaya başlar. Bu aşamada bireyin işi ile ilgili tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bireyin yeteneklerini uzun yıllar kullanmasının ardından monotonluk, sıkılma ve çoğunlukla da tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır. Bireyin hayatında gerginlik, stres ve yorgunluk önemli boyutlara ulaşabilmektedir (Demirkaya, 2014: 46).

#### **F. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Tükenmişlik, iş hayatının her alanında bireylerin karşı karşıya kaldığı önemli bir sorundur. Tükenmişlik sendromunu önleyebilmek ve üstesinden gelebilmek için öncelikle, problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekmektedir.

Tükenmişlik sendromunda gevşeme, stres yönetimi ve bilişsel-davranışçı terapinin etkili olduğu kanıtlanmış ve bu yöntemler yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bunların yanı sıra tükenmişlik tedavisi giderek çevrimiçi olarak uygulanmaya da başlanmıştır. İnternet üzerinden gerçekleştirilen e-posta, e-sohbet, web siteleri, video konferans, kendi kendine yardım terapisi veya gerçek psikoterapi olarak mobil uygulamalar şeklinde alınan terapiler de tükenmişlikle mücadelede önemli bir role sahiptir (Zielhorst vd., 2015: 101) .

Tükenmişliği önlemek ve tükenmişlikle mücadele etmek için uygulanabilecek yöntemlere aşağıda yer verilmiştir.

## 1. Tükenmişlikle Bireysel Olarak Başa Çıkma Yolları

Tükenmişliği önlemede bireylerin bazı sorumluluklar üstlenmesi gerekmektedir. İlk olarak tükenmişliğin ne olduğunun bilinmesi ve belirtilerinin farkında olunması, kişinin yaşadığı durumu erken fark etmesini ve çözüm yolları aramasını sağlayacaktır.

Çizelge 2 Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak	İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek
Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek	Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak
İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek	Tatile çıkmak
Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak	İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak, hobi edinmek
Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek	Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek
Spor yapmak	İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak
İnsan olarak sınırlılıklarını bilmek ve kabullenmek	Stresle başa çıkma konusunda kendini geliştirmek

**Kaynak:** Kulaklıkaya, 2013: 46

Tükenmişlikle ilgili geliştirilen bireysel mücadele yöntemlerinin bazılarını aşağıda kısaca yer verilmiştir.

**Kendini Tanıma:** Bireyin kendisinde oluşan değişikliklerin farkına varmasının tükenmişlikle mücadele etmenin ilk adımı olduğu söylenebilir. Birey kendine birtakım sorular sormalı, kendi durumundan haberdar olmalıdır. Bu sayede tükenmişlik veya belirtilerini yaşadığının farkında olan birey, kendini istemediği bu durumdan kurtarmak için gayret göstermeye başlayacaktır. Muhtemelen de ilk olarak sorunun kendinden kaynaklı olduğunu düşünecek, bunun üzerine kendisini düzeltme gayretine girecek, sonra da çevresindekilere müdahale etmeye başlayacaktır (Acar, 2016: 73). Neleri yapıp neleri yapamayacağını en iyi bilen yine bireyin kendisidir, bu sebeple kapasitesini zorlamayacak bir kariyer planı yapmalıdır. Güçlü ve zayıf yönlerini bilip amaçlarını ona göre belirleyen bireylerin diğerlerine göre daha az hayal kırıklığı yaşayacakları düşünülmektedir.

**Gerçekçi Hedefler Belirlemek:** Çalışanların amacının net ve ulaşılabilir olması, çalışanın kendini denetleyebilmesine, sorumluluk alabilmesine, plan yapmasına ve kendini keşfetmesine yardımcı olmaktadır. Ulaşılabilen hedefler bireyin özgüveni ve öz saygısının artmasını sağlamaktadır (Altın, 2015: 22). Ancak ulaşılamayan ve gerçekçi olmayan hedefler de çalışanları ve örgütleri birçok yönden olumsuz yönde etkileyebilmektedir ve bunun için de belirsizlik kavramı örgütlerde çok kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır. Günümüz için belirsizlik yalnızca örgüt içindeki rollerin iyi tanımlanamaması, görev, yetki, sorumluluk ve sınırların net bir biçimde ortaya konmaması gibi nedenlerle ortaya çıkan örgüt içi bir problem olmayı aşmıştır. Çalışanlar, işe yeni başlama, yeni yöneticiyle çalışma, yükselme, tayin gibi birçok durumda da rol belirsizliği yaşayabilmektedirler. Ancak her ne nedenle olursa olsun bu belirsizlik çalışanların, iş/görevlerinin tanımlanamamasına ve kendilerine gerçekçi hedefler belirleyememelerine neden olmakta, bundan dolayı da çalışanlar zamanla tükenmişliğe yakalanabilmektedirler.

**Dinlenme ve Gevşeme:** Covey'e göre (Demerouti vd., 2001: 501) tükenmişlikle mücadele etmekte olan kişinin üretici faaliyetlerini ve kapasitesini dengede tutması gerektiğinden birey üzerinde dinlenme ve gevşemenin olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Yüksek çalışma temposuyla çalışan bireyler, ailelerine, arkadaşlarına ve dinlenmelerine ayırabilecek zaman bulamayabilirler veya başkalarına ya da kendilerine zaman ayırmak istediklerinde işlerindeki verimliliklerinin azalacağını düşünerek boş vakitlerini de çalışarak geçirebilmektedirler. Bu tür davranışlar sergileyen bireylerde de zamanla tükenmişlik, sırt ağrıları, baş ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları gibi çeşitli hastalıklar olarak kendini gösterebilmektedir. Kişi doğru nefes alma, rahat bir pozisyona geçme gibi çeşitli yöntemleri kullanarak bu tür rahatsızlıklardan kurtulabilmektedir. Dinlenme ve gevşeme, “beden gevşemiş ise, zihin gergin olmaz” bakış açısıyla bireyin tükenmesinin önlenmesinde ya da tedavi edilmesinde etkili bir yöntem olarak görülmektedir.

**İşe Ara Verme:** Kişilerin gereğinden fazla çalışmalarının sonucu oluşan zihinsel ve fiziksel yorgunluklar, iş hatalarını ve daha ağır düzeylerdeki fiziksel ve ruhsal diğer rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş yerindeki görev ve sorumluluklarını mola vererek sürdüren



çalışanların daha başarılı oldukları, zihinsel ve fiziksel bir rahatlama yaşandıkları için işten sıkılma ya da bıkkınlık hissinin bu çalışanlarda daha az ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışma ortamından biraz da olsa uzaklaşmak için izne ayrılmak, tükenen bireylerin tedavisinde ya da tükenmelerinin önlenmesinde faydalı olabilmektedir (Özçınar, 2011: 104 ).

**Zaman Yönetimi:** Çalışanlar belirli bir tempoda işlerini sürdürmektedir. Ancak ortaya çıkan dış kaynaklı işler, yapılması gereken asıl işlerin yapılmasının ertelenmesine neden olarak çalışanın yorulmasına ve işe karşı isteksizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bunun gibi durumlardan dolayı da çalışanların iş programı pek çok durum dikkate alınarak yapılmalıdır. İş yaşantısında ve sosyal hayat içinde düzene sahip olmak, planları yazılı bir şekilde işlerini yapabilmek, işleri işin yapısına uygun kişiler arasında dağıtabilmek, zamanı etkili bir şekilde kullanabilmek için zaman çizelgesi kullanmak, çalışanlar için zamanın etkin bir şekilde planlanmasını sağlayarak tükenmişlik gibi olumsuz durumların önüne geçilebilmesine katkı sağlayacaktır (Acar, 2016: 74).

**İş Değiştirme:** İş değiştirme, tükenmişlik sendromu ile mücadelede yukarıda belirtilen diğer maddeler işe yaramadığında, son çözüm yolu olarak başvurulmaktadır. Birey çalışma ortamını değiştirmekle yeni çalışma koşulları altında iş arkadaşlarıyla kendisi için yeni bir başlangıç yapmaktadır. Bu durum bireyi maddi ve manevi açıdan olumlu yönde etkileyerek tükenmişlikle mücadelesine önemli katkılar sağlayabilecektir (Yılmaz, 2015: 36).

## **2. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları**

Kişisel mücadele tekniklerine ek olarak tükenmişliğin gerçek bir problem olarak varlığının kabul edilmesi, örgütün bu konuda farkındalığının olması ve yapılacak örgütsel düzenlemeler önemlidir. Tükenmişlik ile mücadelede örgütlere önerilebilecek bazı çözüm yolları söz konusudur.

Çizelge 3 Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmak	Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak.
Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak.	Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek.
Çalışanların başarılarını takdir etmek.	Kişilerarası iletişimin sağlıklı gerçekleştirilebilmesini sağlamak.
İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip yetki ve sorumluluğu denkleştirmek.	Kişileri yeni görevlere atamak.
İş yükünün aynı çalışanlarda birikmesini önlemek için zor işlerin eşit dağıtılmasını sağlamak.	Kariyer için fırsat tanımak.
Örgütsel değişimi sağlamak.	Üst yönetimin desteğini sağlamak.
Takım çalışmasını desteklemek.	Yetki devri ile astların yaptıkları işlerde yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak.
Örgütsel bağlılığı sağlamak	Sıklıkla geri bildirim vermek.
Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir yönetim sistemi kurmak.	Uzun çalışma saatlerini kısaltmak.
Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek.	Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak.
Adil bir ödül sistemi geliştirmek	Hizmet içi eğitimler planlamak
Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak.	İşyerinde sosyal destek amaçlı grup kurmak.

**Kaynak:** Kulaklıkaya, 2013: 45.

Aşağıda, tükenmişlik kavramıyla ilgili geliştirilen bazı örgütsel mücadele yöntemlerine kısaca değinilmiştir.

#### a. Personel seçimi

Örgütler için yapılan iş kadar işi yapan kişi de önemlidir. Hem örgüte hem de yapılacak işe en uygun kişinin seçilmesi, örgüt için önemli bir insan kaynağı faaliyetidir. Personel seçiminin etkin bir şekilde yapılması için çalışan yetenekleri ile iş gerekleri arasında ilişki kurularak o iş için örgüte başvurmuş adayların kişilikleri, bu alandaki aldıkları eğitim, yetenekleri ve ilgi duydukları konulara göre en fazla yeterliliğe sahip olanların seçilmesi, hem örgüte çeşitli faydalar sağlayacak hem de çalışana uygun işler yüklenerek onun strese girmesi ve

yıpranması engellenerek tükenmişlik sendromu yaşamasının önüne geçilebilecektir. (Yılmaz, 2015: 37).

### **b. Örgüt geliştirme**

Örgüt geliştirme, örgütlerin, pazarlara, yeni teknolojilere, değişime ve tehlikelere çabucak ve etkili uyum sağlayabilmeleri için inançlarını, değerlerini, yapılarını ve tutumlarını değiştirmeye yönelik stratejileridir (Yılmaz, 2015: 37).

Örgüt geliştirme değişimi ifade etmektedir. Örgütün kültürünü değiştirmek amacı ile desteklenen ve planlanan bir kavramdır. Değişim, örgüt geliştirmeyi teşvik eder. Değişim dış ya da iç sebeplerden dolayı olabilir. Bir örgütün yeniliklere ne kadar açık olduğu oldukça önemlidir. Çünkü çevresine uyum sağlamaya, örgüt geliştirmeye ve değişime de o kadar hazır olduğunun göstergesidir. Çevresi ile uyum içinde olan, değişime açık olan örgütlerde çalışan kişilerde de tükenmişlik minimum düzeyde ortaya çıkmaktadır (Altın, 2015: 25).

### **c. Yönetim geliştirme**

Yönetim geliştirme, örgütteki görevini iyi bir biçimde yapabilecek, örgüte uyum sağlayabilecek çalışanı seçmeyi ve çalışanın örgütteki gelişmelere uyum sağlayabilmesi için yetiştirilmesini amaçlamaktadır. Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmede etkinliklerinin artırılabilmesi için daha yeni araç, teknikler ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yetilerini geliştirilmesine yardımcı olunması, tutumlarının ve davranışlarının değiştirilmesi için destek verilmesi, yönetim geliştirmenin başlıca amaçlarındandır (Gençyürek, 2014: 53). Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi örgüt içindeki karışıklık ve stresi azaltarak tükenmişliğin önüne geçilmesinde etkili olabilmektedir.

### **d. Çatışma yönetimi**

Çatışmaların örgüt yaşamı ve bireyler arası ilişkiler açısından negatif olduğuna dair toplumda yer alan genel kanı sebebi ile bireyler genellikle tartışmalardan kaçınma veya tartışma ortamı oluşturulmaması için çalışmaktadırlar. Fakat tartışmadan kaçmak yerine öğretici ve pozitif tartışma ortamları oluşmasını sağlayarak bütünleştirici ve sorun çözücü yöntemlerle çatışmayla yüzleşmek hem kişiler hem örgütler için en doğru yol olarak kabul görmektedir (Özçınar, 2011: 106).

#### **e. Çevre koşullarının iyileştirilmesi**

Fiziksel çevreye ilişkin koşullar, örgüt çalışanlarının stres seviyesini etkileyen bir faktördür. Mahremiyetin olmaması, ortamın aşırı gürültülü olması, insan sağlığını tehdit edecek kimyasalların bulunması, radyasyon tehlikesinin bulunması ve ortamın çok sıcak ya da soğuk olması gibi nedenler çalışanların fiziki ve ruhsal sağlığını bozmaktadır. Bu sebeple örgüte ilişkin çevre şartlarının iyileştirilmesi çalışanların stres seviyelerinin azaltılması açısından önem taşımaktadır (Altın, 2015: 25). Böylelikle çalışanlarda strese bağlı tükenmişlik riski de azaltılmış olacaktır.

#### **f. Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme; çalışma hayatında bireylerin yapmakla sorumlu olduğu işindeki yeterliliği ve etkinliği hakkında bilgi veren, aynı zamanda gösterdiği performansını ölçmeye yardımcı olan bir süreçtir. Performansın değerlendirilmesi, kişi ya da grubun yapılacak iş ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeyi ve onları işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmeyi sağlamaktadır (Yıldırım: 2008: 5).

Performans değerlendirmesi yapmak, çalışanların önceki performans düzeyleri ile şimdiki performanslarının karşılaştırılabilmesini kolaylaştırmakta, çalışanların tükenmişliğinin tespit edilmesinde ve tükenmişliğin boyutlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Tükenmişlik belirtilerinin farkına varan yöneticiler, çalışanlarını tükenmişlik konusunda bilgilendirip onlara destek olabilirler (Yılmaz, 2015: 40). Freudenberger (a.g.e), performans değerlendirmenin ceza vermede bir araç olarak değil de limit koyucu olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir.

#### **g. Sosyal destek**

Tükenmişlik sendromuna yakalanan bireyler genellikle dertleri olduğunun bilinmesini istemez ve yardım istemekten hoşlanmazlar. Bu sebeple, yöneticilere aynı iş yerinde çalışan bireylerin birbirlerine destek olmaları ve yardımlaşmaları için ortam yaratmaları tavsiyesi verilmektedir (Yılmaz, 2015: 40). Organizasyona duyulan destek, yaşanan iş güvensizliği gibi olumsuzluklara rağmen çalışanları tükenmişlikten korumaktadır. Çalışanlar, değerli olduklarına inandıklarında öz sermayenin çalışan ile kurum arasındaki ilişkiye döndürülmesi, böylece

tükenmişlik duygularının azalması da mümkündür (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 504).

## **h. Kariyer danışmanlığı**

Çalışanların ilgi, alaka ve isteklerini dikkate alarak, onlara örgüt içinde yükselme imkânı sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesini ifade etmektedir (Zielhorst vd., 2015: 101). Çalışanlar, yükselmek için neler yapmaları gerektiği hakkında bilgi sahibi olduklarında kendi kariyerlerini güvence altında hissedeceklerdir. Kendini güvende hisseden bireyin çalışma stresinden kurtularak tükenmişlik sendromundan uzaklaşması sağlanabilecektir.

## **G. Tükenmişliğin nedenleri**

Bir gruba göre tükenmişliğin ana kaynağı onun uğradığı insanken diğer bir gruba göre sosyal çevredir. Bireye odaklanan gelenekselciler tükenmişliğin kişilik özellikleri ile ilgili olduğunu savunurken modern görüşe sahip olanlar çalışma ortamının ve iş tatmini/tatminsizliğinin tükenmişlik üzerinde yadsınamayacak kadar etkili olduğunu savunmaktadırlar (Sürgevil, 2014: 2).

Bu konuda gerçekleştirilen birçok çalışma ve araştırmalar akabinde tükenmişliğe yol açan etkenlerin bir kısmının bireyin kendinden diğer kısmının ise sosyal çevreden kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bu nedenle tükenmişliğin nedenleri başlığını iki alt başlık halinde incelemek mümkündür:

### **1. Bireysel Nedenler**

Tükenmişliğin bireysel sebepleri arasında cinsiyet, yaş, medeni hal, bakmakla yükümlü olunan kişilerin sayısı, koşullanma, karakteristik özellikler, çalışma hayatında karşılaşılan sorunlar, özel hayattaki sorunlar ast - üst ilişkisindeki tutarsızlıklar, güven ortamının oluşmaması, düşük maaş, eğitim seviyesi sıralanabilir. Tükenmişliğe neden olan bu etkenlerin her bireyde aynı şekil ve düzeyde olması söz konusu değildir. Bu etkilerin kendilerini gösterme biçimleri kişiden kişiye farklılık gösterir. Buradaki önemli husus bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. Koşulların benzer olduğu ortamlarda biri

kendini ileri seviyede tükenmiş hissederken diğeri daha az seviyede tükenmiş hissedebilir (Fırat, 2015: 47).

Kompleks yapıların görüldüğü kurumlarda personelin rol karmaşası yaşaması mümkündür. Bunun yanı sıra iş yükünün de fazla olması çalışanı tükenmişliğe doğru itmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 83).

Kişilik tiplerinin de tükenmişlik üzerinde farklı etkileri olduğu araştırmalarda yerini almıştır. A tipi kişilik azimli, mücadele ve yarış ruhuna sahip olan şekilde tanımlanırken, B tipi kişilik rahat, sakin, kendine güvenen şekilde tanımlanır. Bu iki kişilik tipi karşılaştırıldığında A tipi kişiliğinde olan bireylerin tükenmeye daha yatkın olduğu ifade edilmiştir. Realiteden uzak gerçekleşmesi zor beklentilere bel bağlamak bireyi hızla tükenmişliğin eşiğine götürebilir. Çünkü beklentiyi yükselten çalışan beraberinde enerji tüketimini de artıracaktır (Fırat, 2015: 41).

## **2. Örgütsel Nedenler**

Bireyin çalıştığı kurum ve yaptığı iş de tükenmesinde etkili olabilmektedir. Çalışma ortamı, yapılan işin niteliği, miktarı, değişkenleri tükenmişliğe yol açabilir. Maslach ve Leiter tükenmişliğin örgütsel nedenlerini ödüllendirme, kontrol, kuruma ait hissetme, iş yükü, adil olma ve ortak değerler olarak ifade etmiştir (Leiter, 2003: 3).

Maslach'ın tezine göre kişi işini yaparken kendini yetersiz hisseder ve bu konuda becerisinin olmadığını düşünürse işi onun için bir yük haline gelir. İş yoğunlukları fazla olan insanlar üzerlerinde baskı olduğunu hissettikleri için belli bir süre sonra bedenen ve ruhen yıpranmaya başlarlar (Dinibütün, 2013: 30).

Çalışma sürelerinin uzun olması, çalışma ortamındaki çıkar çatışmaları, kariyer hedeflerinin belirlenmemesi, çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışmanın olmaması, çalışanın kıdem olarak yükselmesinin zor olması da tükenmişliği beraberinde getiren örgütsel nedenler arasında sayılabilir (Herece, 2016: 46).

Örgütün beklentileri ile çalışanların beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi hem örgütün hem de çalışanın verimliliği için oldukça önemlidir. Beklentiler

örtüşmediği takdirde mutlu olmayan çalışmada tükenmişlik kendini göstermeye başlayacaktır (Sürgevil, 2014: 5).

Araştırmalar tükenmişlik kavramının insanlarla doğrudan ilişki içinde olmayı gerektiren mesleklerle doğrudan bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Hatta bu tür işlerde çalışanlar için tükenmişliğin bir sonuç olarak ortaya çıktığı söylenmektedir.

Bu konudaki çalışmalar sosyal hizmetler ve sağlık hizmetleri gibi insanlarla direkt iletişim gerektiren mesleklerde görev yapan kişiler üzerinde yoğunluk kazanmıştır. Bu grupta hemşireler, öğretmenler ve sosyal hizmet çalışanları yer almaktadır. Çünkü bu mesleklerin iş tanımları ihtiyacı olan insanlara yardım etme üzerine kuruludur. Ayrıca bu mesleklerde çalışan insanlar duygusal açıdan ortaya çıkan stres faktörlerine her an açık durumdadır. Maslach bu tür mesleklerde çalışan kişilerle bire bir görüşmeler yürütmüş ve tükenmişlikle ilgili çeşitli mücadele teknikleri geliştirmiştir. Özetle bu konu ile ilgili çalışmaların hizmet veren ve hizmet alan insanlar arasındaki ilişkinin incelenmesi ile yürütüldüğü söylenebilir (Eroğlu, 2014: 79)

## **H. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, bireyler ve örgütler açısından önemli sonuçlar doğuran bir kavramdır. Bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları bazı durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamını da etkilemektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Aşağıda öncelikle tükenmişliğin kişiye daha sonra da iş yaşamı ve örgüte olan etkilerine değinilecektir.

### **1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları**

Tükenmişlik belirtileri zamanında fark edilmez ve önlem alınmazsa, bu belirtilerde ciddi boyutlarda artışlar görülebilmektedir. Başlarda sadece baş ağrısı, özgüvenin azalması, çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşebilmekte kimi zaman intiharla sonuçlanabilmektedir (Koyuncu, 2005: 355).

Tükenmişliğin fiziksel ve duygusal, kişilerarası, tutum ve davranışsal sonuçları vardır. Fiziksel ve duygusal sonuçlar; benlik kaygısı, depresyon,

sinirlilik, duyarsızlık, çaresizlik, endişe, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısıdır. Kişilerarası sonuçları; kişinin aile ve arkadaş ilişkilerini olumsuz yönde etkilemesidir (Shepherd vd., 2011: 400). Tutum ve davranışa yönelik sonuçlarına ise; çalışma arkadaşları, müşteriler ve örgüte karşı mesafeli ve umursamaz davranışları örnek verilebilmektedir.

Tükenmişlik yalnızca çalışma ortamında istenmeyen durumların yaşanmasına neden olmamakta, aynı zamanda bireylerin ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de sorunlar yaşamasına yol açmaktadır. (Jackson vd., 1986: 634). Bu sorunlara kişinin ailesi ve arkadaşları ile çatışma yaşaması, onlara karşı ilgisiz davranışlar sergilemesi örnek olarak verilebilir.

Tükenmiş kişiler sağlık sorunları yaşamaya açıktırlar. Psikolojik zayıflıklara eğilimlidir ve yorgunluk, halsizlik gibi şikâyetleri mevcuttur. Kişide, geçmeyen soğuk algınlıkları, geçmeyen baş ağrıları sürekli kendini tekrar edebilmektedir. Kişi sabahları kalkmakta, yeni günün getirdiklerini karşılamakta çekimser davranabilmekte, en ufak sorunlarda bile öfke nöbetleri yaşayabilmekte ve diğer insanları kendine düşman gibi görebilmektedir (Dincerol, 2013: 50).

## **2. Tükenmişliğin İş Yaşamına ve Örgüte Yönelik Sonuçları**

Müşterilere karşı negatif tutumlar sergileme, hizmetin niteliğinde ve insanlarla ilişkilerde bozulma, diğer insanların bulunduğu ortamlara girememe, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış görülmesi, örgüte ve işe ilginin kaybı, yaratıcılığın kaybı, işle ilgili konularda doyumsuzluk yaşama, performansın düşmesi, mesleki başarının azalması, işe geç gelme ve işe devamsızlık yapma, bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalma, bunların sonucunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin iş yaşamındaki sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaçmaz,2005: 31).

Tükenmişlik iş doyumunda ve müşteri memnuniyetinde azalma, örgütsel bağlılıkta azalma, devamsızlık artışları gibi olumsuz durumlara neden olarak örgütün verimliliğini azalabilmektedir (Shepherd vd., 2011: 400). Tükenmişliğin örgüte etkileri arasında işe geç gelmeler, istenmeyen nöbetler, sabotaj, iş kazaları, iş yerini erkenden terk etmeler, hatalar, performans ve üretkenlikte azalma, kötü kalite, yalnız kalmaya eğilim, çalışanlar ve amir ile kötüye giden ilişkiler, başarı



hissinin düşmesi, kişiler arası çatışma, mesleki kaçınma da görülebilmektedir (Maldonado- Macias vd., 2015: 6461).

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki en önemli etkisi, çalışanın iş performansında meydana gelen düşüşlerdir. Çalışanın işindeki başarısının azalması, örgütün başarısını da önemli boyutlarda etkilemektedir. Çünkü tükenmişlik, çalışanın işindeki yaratıcılığını engellemekte, müşteri ilişkilerini ve takım arkadaşlarıyla birlikte çalışma kapasitesini düşürmektedir. Bunlar da yapılan işin kalitesinde düşüş yaşanmasına, çalışanın rapor alma ve izin istemelerinde artışa neden olabilmektedir (Öztürk, 2014: 57).

Tüm bunların sonucunda, tükenmişlik yaşayan çalışanın işten ayrılma ihtimali de yüksektir. Bu da örgüte hem kalifiye personelini kaybetmesi hem de onun yerine çalışan arayışları ve yeni çalışanın iş hakkında eğitilmesi, işi öğrenmesi ve örgüte uyum sağlaması için geçen süre göz önünde alındığında yeni mali külfetler yükleyeceği söylenebilmektedir.



### **III.ÖRGÜTSEL ADALET VE KURAMSAL TEMELLER**

#### **A. Örgütsel Adalet**

Mal ve hizmet üreten işletmelerde, arzu edilen çıktılarının elde edilmesinde insan kaynağı oldukça önemli bir işleve sahiptir. Bu işlev işletmeleri rekabet dünyasında yer edinebilmek, kar maksimizasyonu sağlamak ve toplum nezdinde değer kazanmak gibi pek çok alanda ön planda tutmaktadır. İşletmelerin sözü edilen alanlarda önder bir kuruluş olarak yer almasında işletme yöneticilerinin çalışanlarına adaletli davranması ve böylece nihai hedeflere erişmesi sağlanmış olacaktır. Bu kapsamda, çalışanların da çalıştıkları işyerlerinde adaletli uygulamaların yer aldığı ile ilgili algılama düzeylerinin beklenen seviyelere çıkarılmış olması beklenmektedir.

#### **1. Adalet Kavramı**

Kelime anlamı olarak adil olma durumunu yansıtan adalet kavramı, hakkı gözetmek, haksızlık yapmamak, herkese hakkını vermek, hakkaniyetli davranmak, tarafsızlık ve insaniyet anlamlarında kullanılmaktadır (Erdoğan, 1998: 154, Töremen ve Tan 2010: 59). Bu kavram, Antik Yunan döneminde ve özellikle Herodot, Aristoteles ve Sokrates gibi düşünürlerin çalışmalarında geniş yer bularak, geçmişten günümüze pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Cropanzano vd., 2007: 35). Örneğin Platon adaleti toplumsal huzursuzluğun giderilmesinde bir araç şeklinde tanımlamış iken Aristoteles, adalet kavramını ekonomik temellere dayandırarak “dağıtıcı adalet” ve “denkleştirici / ödüllendirici adalet” kavramlarıyla açıklamıştır (Demir, 1987: 41). Halis ve Akova (2008: 457) adalet kavramını, hak kavramıyla birlikte ele alarak güç kaynaklarına sahip olanların, hak sahiplerinin hakkını gözetmesi olarak tanımlamıştır. (Saunders ve Thornhill, 2003: 360) ise adalet kavramını, çalışanların güven ve güvenilme duygularını yansıtan düşünceler olarak tanımlamıştır. Son olarak Jonh Rawls adaleti, sosyal faaliyetlerde bulunan

kurumların sahip olması gereken ilk erdem olarak tanımlamıştır (Fırat, 2003: 123).

Adalet kavramının araştırmacılar tarafından değişik şekillerde açıklandığı bilinmekle birlikte kavramın özel alanlarda (siyaset, hukuk, yönetim, iktisat ve teoloji gibi) taşıdığı anlam da değişiklik göstermektedir. Nitekim siyasi açıdan adalet kavramı, toplumdaki bireylerin hak, düşünce ve çıkarlarının devlet tarafından güvence altına alınması olarak açıklanmış iken, felsefik açıdan adalet, iyi bir hayatın yaşanmasında etkili olan tüm unsurların iyileştirilme çabası olarak açıklanmıştır (Yavuz, 2010: 303, Greenberg ve Bies, 1992: 433). Benzer şekilde teolojik açıdan adalet kavramı, hiçbir fark gözetilmeksizin bireyler arası eşit muamele görme olarak yer almıştır (Güriz, 1994: 15).

Sonuç olarak farklı araştırmacılar ve farklı disiplinlerdeki tanımlamaların, adalet kavramının anlaşılma ve gelişiminde büyük rol oynadığı ifade edilebilir (Karaeminoğulları, 2006: 8).

## **2. Adaletin Unsurları**

Sözlük anlamı olarak “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetmek ve doğruluk” (TDK, 2005: 18) şeklinde tanımlanan adaletin olmadığı durumda başta kişiler arası ilişkiler olmak üzere toplum genelinde adaletsizlik meydana gelir. Buradan yola çıkarak toplumun tüm katmanlarında adaletin var olduğunu gösteren unsurları şu şekilde açıklayabiliriz.

### **a. Eşitlik**

Her ne kadar adalet kavramıyla birlikte sıklıkla kullanıldığı bilinse de esasında bu iki kavram farklı anlamlara gelmektedir. Örneğin bir işyerinde tüm çalışanlara eşit ücretin verilmesi başlangıçta eşitlik olarak addedilebilir iken bu davranış adalet çerçevesi içerisinde değerlendirilmeyerek işyerinde huzursuzlukları beraberinde getirecektir (Güriz, 1994: 23). Aslolan ise çalışanların farklı özelliklere sahip olduğu gerçeğinden yola çıkarak, işin yapısına uygun bir ücretlendirme politikasına gidilmesidir (Erdoğan vd., 2001: 128). Aksi takdirde çalışanlar arasında örgütün adalet algısı negatif yönlü bir değişime uğrayacaktır. Bu nedenle, eşitlik ve adalet kavramları içinde bulunulan şartlara göre ve hakkaniyeti esas alan bir yapıda olmalıdır.

## b. Karşılıklılık

Karşılıklılık unsuru, ekonomik, toplumsal ve bireysel ilişkiler sürecinde alınan ve verilen değerlerin birbirini karşılama düzeyidir. Bu düzey ne kadar birbirine yakın ise ilişkideki adalet algısı da o derece yüksek olacaktır. Aksi takdirde bir tarafın, karşı tarafı istismar etmesi kaçınılmaz olacaktır (Vroom, 1964: 170).

## c. Rasyonellik

Bu unsur, akılcı ve belirli verileri göz önüne alarak davranışlarda bulunmayı ön plana alır. Kavramın adalet açısından önemi, uygulanan davranışların önceden belirlenen esaslara göre gerçekleşmesi, böylelikle keyfi uygulamaların ortadan kaldırılmasıdır (Güriz, 1994: 11). Örneğin, alış-veriş ilişkisi durumunda, tarafların kendi paylarına düşen miktarlara razı olması ve hak ettiği tutarın belirlenmesinde rasyonellik unsurundan faydalanılır. Aksi takdirde, alış-veriş işleminde adalet hiçbir şekilde yerine gelmeyecektir (Çakır, 2006: 31).



Şekil 6 Adalet Unsurları

## 3. Örgütlerde Adalet Kavramı ve Önemi

İşletmelerin hizmet verdiği alanlarda müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak pazar paylarını arttırmak amacıyla birtakım hususları göz önünde bulundurduğu bilinmektedir. Bu hususlardan en önemlisi hiç şüphesiz sahip olunan kaynaklardır. Bu kaynaklar içerisinde ise daha çok insan kaynaklarının ön plana çıktığı ifade edilir.

İşletme yöneticilerinin hedeflediği pazar payını arttırmada çalışanların büyük bir rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticileri olarak çalışanlardan işlerine motive olmaları istenirken, çalışanlar da yöneticilerinden sahip olunan kaynakları kullanmada eşitlik prensibine uyulmasını ve harcanan emeğe uygun değerlendirmelerin yapılmasını istemektedir. Kısacası örgüt içerisinde adaletin yerine getirilmesi beklenir (Sökmen vd., 2013: 41-60).

Genel olarak örgütlerin sürekliliklerinin sağlanması ve çalışanların beklentilerinin karşılanmasını konu alan örgütsel adalet, örgüt içerisinde personel

seçimi, ücretlendirme, personele ödül verilmesi, yetkilendirme, cezalandırma, terfi, yükseltme ve iş feshi gibi pek çok alanda kendini göstermektedir (Karaeminoğulları, 2006: 9). Bu kapsamda örgütsel adalet eldeki alternatifler arasından duruma en uygun kriterin göz önüne alınarak faaliyete geçirilmesini esas tutar. Bu uygulama neticesinde de her bir çalışan, alınan kararı ve bunun sonuçlarını kendi perspektifinden değerlendirme yoluna gider. Böylece örgütsel adalet algılaması ortaya çıkar.

Temellerini Adams'ın (1965) "Adalet Teorisi", Stouffer'ın "Görelî Yoksunluk", ve Homans'ın "Dağıtım Adaleti" ile attığı örgütsel adalet, çalışanların ortaya koydukları emek ve bunun sonucunda elde ettiği kazanımlar ile rakip firmaların çalışanlarının ortaya koyduğu emek ve elde ettiği kazanımlar arasındaki farktır (Özmen vd., 2007: 20, Yeniçeri vd., 2009: 84).

Geçmişten günümüze örgütsel adaletin çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Moorman'a göre örgütsel adalet, örgütlerde çalışanlara adil davranılma durumuna göre, çalışanların da bu duruma uygun davranış ve tutum sergilemesidir (Sezgin, 2009: 26).

Özyurt'a göre (2010: 35) örgütsel adalet, çalışanların harcadıkları çabanın ne kadar adil bir şekilde değerlendirildiği ve bu değerlendirmenin sonucunun ne kadar adil bir oranda çalışanlara yansıdığı ile ilgili algıdır.

İşcan ve Naktiyok'a göre (2004: 187) ise örgütsel adalet, örgüt içerisinde adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin benimsenmesi ve bunların örgütlerde daha da yaygın hale gelmesini esas kılan bir anlayıştır.

Özdevecioğlu'na göre (2003: 78) ise örgütsel adalet, örgüt içerisindeki uygulamaların çalışanlar tarafından algılanmasıdır.

Bir çalışmada, örgütsel kazanımların adilliği ile ilgili çalışan algılamaları olarak tanımlanan örgütsel adalet (Cohen, 1987: 19-40), bir başka çalışmada, çalışanların mevcut işyerlerindeki adalet algılamalarına yönelik elde edilen kazanımların nasıl yönetildiği ve dağıtıldığı ile bu dağıtım usullerinin hangi kararlar çerçevesinde gerçekleştiği esas olarak tanımlanmıştır (Ülbeği, 2011: 9).

Diğer çalışmada ise örgütsel adalet, yöneticilerin adaletli olma durumu olarak tanımlanmıştır (Pillai vd., 1999: 900, Colquitt vd., 2001: 425). Bu bakış açısıyla örgütsel adaletin örgüt yöneticilerinin verdiği kararları ve bu kararların uygulamasının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Bir diğer çalışmada ise örgütsel adalet, uygulama ve kararların doğruluğu ile ilgili çalışanların algılamaları ve bu algılamaların çalışanlar üzerindeki etkisi olarak tanımlanmıştır (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgütsel adalet algısı, geçmişte de günümüzde de birçok araştırmaya konu olmuştur. Bunun nedeni ise çalışanlar için pek çok açıdan önemli olmasıdır. Bunların başında ise örgütsel adaletin çalışanlara maddi olarak kazanç sağlaması ve bireysel kazanımları maksimize etmesidir. Buna istinaden çalışanlar, kısa vadeli hesaplardan vazgeçerek uzun vadeli kazançlarını artırır. Birinci durum kişisel çıkar olarak bilinmekte ve zamanla çalışanların bireysel kazançlarını maksimum seviyeye çıkartır. İkinci öge ise, örgütsel adaletin çalışanlara manevi değer yüklediğidir. Örgütsel adalet burada sembolik bir değer olarak görülüp iş görenin itibarı olarak algılanmaktadır. (Çolak ve Erdost, 2004: 54). Örgütsel adalet kavramının önemini anlatan diğer bir öge de, çalışanların yöneticilerinin örgütsel adalet ile ilgili düşüncelerini yakından izleme olanağı sunmasıdır. Örgütlerde adaletin önemini vurgulayan diğer bir öge, çalışanların örgütsel yurttaşlık davranışlarını etkilemesidir. Çalışanların örgütsel algılamalarının olumlu olduğu durumda, örgütlere olan inançları ve performansları pozitif yönde artış gösterecektir. Bunun yanı sıra, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının olumsuz olduğu durumda, örgüte olan inanç ve performansların negatif yönde ilerleme göstermesi, yönetici ve diğer çalışanlara karşı negatif düşünceler ortaya koyacaktır (İşbaşı, 2000: 84). Örgütlerde adalet olgusunun pozitif algılandığı durumda çalışanların örgütlere karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olacağı, bunun yanında negatif bir algılanma durumunda ise “üretimin düşüklüğü ve diğer çalışanlara kıyasla daha az ücret alıyorum” gibi birtakım olumsuz tutum ve davranışlara yol açılacağı dile getirilmektedir (Beugré, 2002: 1092, Bernardin ve Cooke, 1993: 1098).

Yukarıda yapılan örgütsel adalet tanımlamaları çerçevesinde örgütlerde ideal bir adalet ortamının sağlanması için kısaca aşağıdaki hususlara dikkat

edilmesi gerektiği ifade edilebilir. Buna göre örgütlerde olumlu bir adalet algısının oluşması için (Karaeminoğulları, 2006: 9);

- Örgütlerde karar vericilerin tarafsız belirlenmesi,
- Çalışanlara sağlanan maddi (ücret, ikramiye gibi) katkıların belirlenmesinde oluşturulan ilke ve ölçütlerin anlaşılır olması,
- Belirlenen ilke ve ölçütlerin değerlendirmesinde yer alan kişilerin yetkilerini kötüye kullanmaması,

Bilgi edinme, iletişim, başvuru ve değerlendirme kontrol mekanizmalarının belirlenmiş olması ve son olarak kontrol mekanizması sonucu ortaya çıkan düzeltmeleri yerine getirecek sistemin belirlenmiş olması gerekmektedir.

#### **4. Örgütsel Adalet Teorileri**

Örgütlerde çalışanların adalet algılamasını anlamaya yönelik geliştirilen pek çok teori bulunmaktadır. Bu teoriler Greenberg (1987) tarafından “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyutu”ndan türemiş olup toplamda 4 kategoride incelenmiştir. Reaktif teori, çalışanların örgüt içerisindeki adaletsiz uygulamalara karşı verdiği tepkileri incelemektedir. Teoriye göre, çalışanların adaletsizlikler karşısında olaylardan kaçma veya kaçınma girişimlerinde bulunacağı varsayılır. Proaktif teori ise, çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı ortaya koyduğu davranışları inceler. Yani, reaktif teoride çalışanlar adaletsiz uygulamalardan kaçma girişiminde bulunurken, proaktif teoride çalışanların bu uygulamalara karşı davranış sergilediği ortaya konur. Süreç teorisi ise, örgütlerdeki çalışanlara ödenen ücretlerin ve terfi gibi kazanımların nasıl sağlandığı ile ilgili uygulamaları inceler. Son olarak, içerik teorisi süreç teorisinde dile getirilen kazanımların çalışanlar arasında adil bir dağıtımla nasıl sağlandığı ile ilgili konuları inceler (Greenberg, 1987:9-10).

Bu bilgiler ışığında, örgütlerdeki adalet algılamalarını açıklayan teorilerden reaktif- proaktif boyutu ile süreç-içerik boyutlarının birbirinden bağımsız şeyler olduğu söylenebilir. Buradan yola çıkarak birleştirilmiş örgütsel adalet teorileri adı altında 4 tür sınıflandırma yapılmıştır.



### a. Reaktif-içerik teorileri

Reaktif-İçerik Teorileri iş görenlerin örgütlerdeki adaletsiz uygulamalar karşısında verdikleri tepkileri ortaya koyar. Buna göre, örgütlerde çalışanların ödülleri ve örgütsel kazanımların adaletsiz bir şekilde dağıtılması çalışanlarca hoş karşılanmayacağı dile getirilir. Örgütsel adalet kavramının açıklanmasına yönelik literatürde yer alan açıklamalar daha çok bu teori çerçevesinde açıklanır. Teori, geçmişten günümüze kadar pek çok görüşün ortaya konmasında da oldukça etkili olmuştur. Örneğin, Homans'ın (1961). "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi"nin (Greenberg, 1987:11) reaktif-içerik teorisi çerçevesinde geliştirildiği bilinmektedir. Geliştirilen teorilerin temel varsayımı, çalışanların adaletsizlikler karşısında, olumsuz düşüncelere sahip olacağı ve bunun sonucunda da birtakım tepkilerin verileceğinin kaçınılmaz olacağıdır.

*Eşitlik Teorisi* (Walster vd., 1973: 151-154), ücretlerin eşit dağıtılmasına dayanan bu prensipte çalışanların kazandığı ödüller maksimize edilmektedir. Teoride, çalışanlar kendilerini ilişki bakımından ne kadar uzak tutarsa o kadar stres altında olacağı varsayılır. Bu sebeple, uzak ilişkide olan çalışanların eşit ilişki düzeyini artırmak ve stresten kurtulmak için birtakım girişimlerde bulunabileceği de varsayılır. Eşit ilişkiler için de çalışanların kazandığı kazanımlar farklılaştırılarak "gerçek eşitliğin" sağlanması hedeflenir. Bununla birlikte, eşitlik ilişkisinin sağlanmasında, karşılaştırılan çalışanın kazanımlarına farklı anlamlar verilerek "psikolojik eşitlik" sağlanmış olur.

Dağıtımsal Adalet Teorisi'nin gelişmiş hali olan Eşitlik Teorisinin çıkış noktası, örgütlerde çalışanların kendilerine karşı adil davranılacağıdır (Eker, 2006: 3). Buna göre, çalışanlar örgüt içerisinde kendi kazanç veya harcadıkları emek oranını diğer çalışanların kazanç veya emek oranları ile karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda, çalışanlar örgüt içerisinde eşitlik veya eşitsizlik halinin olduğu sonucuna varır (McShane ve Von Glinov, 2009: 102). Eşitsizlik halinde de çalışanlarda suçluluk, öfke ve kızgınlık hallerinin meydana geleceği ifade edilir (Greenberg, 1990: 401). Adams'ın "Eşitlik Teorisi" 'nde, çalışanlar örgütlerde adalet olgusunun var olup olmadığına "yatırımları/ödülleri" ni diğer çalışanın kazandığı yatırım miktarı veya aldığı ödül ile karar vermektedir. Adams

kıyaslamaya konu olan yatırımın, çalışan tecrübesi, çaba, bedensel ve zihinsel yetenek, kıdem, yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerini, ödüllerin ise ücret, statü, yetki, takdir edilme, atama ve terfi gibi değişkenleri içerdiğini açıklamıştır (Eroğlu, 1998: 288; Konopaske ve Werner, 2002: 407). Adams bu iki karşılaştırmada ortaya herhangi bir fark çıkarsa, bu durumun çalışanlardaki adalet olgusunu zedeleyeceği düşüncesindedir (Beugré, 1998: 2). Bu durumda çalışanlar, örgüte veya örgütün çıkarlarına zarar verici eylemlere yönlenecektir (Tarkan ve Tepeci, 2006: 140). Eşitlik Teorisine göre, yapılan işin niteliğine göre çalışanların eğitim, harcanan çaba ve deneyim gibi birtakım özelliklere sahip olduğu bunun sonucunda da örgütsel kazanımlar (maaş, terfi gibi) elde edeceği varsayılır. Bu varsayım, çalışanın işinden elde ettiğinin, işe sağladığı katkı nispetinde hakkaniyetli veya adaletli bir sonucu da beraberinde getirecektir. Öyle ki, çalışanlar örgüte kattıkları değere karşılık örgütten birtakım somut çıktılar bekleyecektir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 230).

*Göreceli Mahrumiyet Teorisi* (Crosby, 1976), çalışanların eşitliği yaşayamadığı durumdur (İçerli, 2010: 73). Bu teori, ödüllendirme sisteminin çalışanları karşılaştırma yapmaya iteceği, mahrumiyet ve küslük yaratacağı sonrasında ise çalışanların şiddet ve depresyona eğilimlerinin artabileceğini belirtmektedir (Greenberg, 1987: 12). Stouffer'in (1949) askeri personeller üzerinde yaptığı çalışmalara dayanan "Göreceli Mahrumiyet Teorisi"nde (Beugré, 1998: 34) örgüt içerisinde üst düzeyde çalışan personelin kazanımları ile kademe olarak altta çalışan personelin kazandığı kazanımlar karşılaştırılır. Yaşanacak bu karşılaştırmalar sonucunda gerçek sonuç ile istenen sonuç arasındaki çelişkiler çalışanlarda küskünlük ve yoksunluk halinin ortaya çıkacağını öngörmektedir. Bu özellik, "Göreceli Mahrumiyet Teorisi"ni "Eşitlik Teorisi"nden ayırmaktadır. Nitekim "Eşitlik Teorisi"nde karşılaştırma yapılan iş görenler aynı kademe çalışanlar iken, "Göreceli Mahrumiyet Teorisi"nde iş görenler farklı kademelerde çalışmaktadır (Greenberg, 1987: 12, Yürür, 2008: 297).

Dağıtım Adaleti Teorisi, örgütlerde adaletin sağlanmasında dağıtım esasının eşitlik prensibine göre yapılması gerektiğinden bahseder. Homans' a göre, bu prensibin yerine getirilip getirilmediğinin tespitinde, kazanç, yatırım ve karlılık oranlarının karşılaştırmalarından faydalanılır. Ortaya çıkan sonuca göre de

çalışanların tutum ve davranış değişikliğine gideceği varsayılır (Çakır, 2006: 35). “Dağıtım Adaleti Teorisi”nde birbirleri ile etkileşimde olan çalışanların yaptıkları yatırımlar oranında bir kazanç beklediği ve beklentinin karşılandığı durumda da örgütsel adalet algısının olumlu etkileneceği kabul edilir (Jasso, 1980: 3). “Dağıtım Adaleti Teorisi”nde, çalışanların ortaya koyduğu herhangi bir davranışın örgüt içerisinde yer alan çalışan/çalışanların etkileneceğinden bahsedilir. Teoriye göre, bu etki sonucunda karşılıklı ilişki içerisinde bulunan tarafların birbirlerinden fazla ya da daha az kazanca sahip olabilir. Ancak burada çalışan beklentileri, örgüte sağlanan katkı nispetinde kazanç sağlanması esastır. Böylece çalışanların örgütsel adaletin sağlandığı inancı ortaya konmuş olur.

## **b. Proaktif-içerik teoriler**

Proaktif-İçerik Teorileri, iş görenlerin örgüt içerisinde ne şekilde adaletli bir kazanım elde etmeye çabaladıklarını vurgulamaktadır (İçerli, 2010: 74). Leventhal (1976), örgüt içerisinde çalışanların kazandıkları ödüllerin sonrasında eşit dağıtımının sağlanması amacı ile birbirleri ile mücadeleye giriştiklerini öne sürmekte, sonrasında yapılan çalışmalar ise bunu desteklemektedir. Buna istinaden, terfi, ödül ve ücretlerin hak edenler tarafından paylaşılması konusunda çalışanlar hem fikir olmuştur. Tüm bunların yanında yöneticilerin kendi hisseleri doğrultusunda kazanımları dağıttıkları da bilinen bir gerçektir. Örnek verilecek olursa bazı örgütler ikramiye ve ödül gibi elde edilen kazanımları, çalışanların işe kattıkları katkı oranında değil de bütün çalışanlara eşit şekilde ya da çalışan ihtiyaçları doğrultusunda dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik ilkesinin bu şekilde ihlal edilmesinin uygun şartlar altında adil olabileceğinden bahseden Leventhal 1976 yılında “Adalet Yargı Teorisi” ni ortaya atmıştır (Greenberg, 1987: 2-13).

Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980: 78), ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların çalışanlar arasında orantılı bir şekilde dağıtılmasını açıklar (Beugré, 1998: 27). Teoriye göre örgütlerde kazanımların adil bir şekilde dağıtılması amacıyla yöneticilerin “tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltbilme, temsilcilik ve etik” olmak üzere 6 temel kriteri göz önünde bulundurmasından bahsedilir. Ancak Leventhal örgütlerde adil bir dağıtım sisteminin sağlanması için ayrıca, “eşit temelli paylaşım”, “eşit paylaşım” ve “ihtiyaç olmak üzere 3 temel kuralın da göz önünde bulundurulması gerektiğinden bahseder. Eşit temelli

paylaşım kuralında, elde edilen kazanımların tümü, çalışanların hepsine eşit biçimde dağıtılırken, eşit paylaşımında bu kazanımlar çalışanların sağladıkları katkı nispetinde dağıtılır. İhtiyaç kuralında, çalışanların ihtiyaçlarına göre kazanımların dağıtılması gerektiği ifade edilir (Beugré, 1998: 8).

Adalet Güdüsü Teorisi'nde (Lerner 1977), daha ziyade örgüt içinde çalışanların “adalet” kaygısının olduğu varsayılır. Lerner'e (1977: 36-45) göre, ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasında; “Rekabetçi adalet”, “Eşit paylaşım adaleti”, “Eşit temelli paylaşım adaleti” ve “Gerçek adalet” olmak üzere 4 temel ilke vardır. Birinci ilke, kazanımların çalışan performansına göre dağıtılmasını esas tutar iken, ikinci ilke dağıtımların sayısal olarak eşit düzeyde olması gerektiğini ön plana alır. Bununla beraber üçüncü ilke, dağıtımların çalışanların sağladığı katkıya göre gerçekleşeceğini açıklarken, dördüncü ilke de, dağıtımların çalışan ihtiyaçlarına göre gerçekleşeceğini ortaya koyar (Lerner, 1977: 36-45; İçerli, 2010: 75). Lerner' e (1977) göre, dağıtım kararları alınırken çalışanlar arası ilişki ve çalışanların birbirlerini hangi pozisyonda (birey olarak mı, pozisyon işgal eden biri olarak mı gördüğü) gördükleri dikkate alınmalıdır.

### **c. Reaktif-süreç teorileri**

Eşitlik teorisinde, eşitlik olmadığı durumlarda ne şekilde tepki verileceği tam anlamı ile belirtilmemiştir. Ayrıca eşitlik teorisinde, çalışanlara ödeme yapılması için hazırlanan planların ne şekilde yönetileceği ve sorun çıkması durumunda nasıl çözüleceği ile ilgili tam bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle 1970'li yıllarda Thibaut ve Walker tarafından bir takım çalışmalar yapılarak adalette süreç teorilerinin gelişiminde büyük rol oynamıştır (Greenberg, 1990: 402). Süreç teorileri genel olarak, örgütlerde yer alan süreçlerin çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığı ile ilgili teoriler olup hukuktan ilham alan teorilerdir. Bu nedenle araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçler toplum tarafından daha benimsenir bir hal almaktadır (Greenberg, 1987: 14; İşbaşı, 2000: 48).

Örgütsel adaleti açıklayan teorilerden üçüncüsü olan Reaktif-Süreç teorisi, karar alma sürecinde yer alan prosedürlerin hakkaniyeti üzerinde yoğunlaşır (Greenberg, 1987: 13). Teoriye göre, çalışanların karar alma sürecinde yer alan

her bir prosedüre olumlu/olumsuz bir şekilde tepki vereceği varsayılır. Teoride, her bir çalışanın, kendilerine süreçler üzerinde kontrol imkânı veren işlemlerden daha tatmin olacağı, ancak kontrol imkânı olmayan işlemlerden de tatmin olmayacağı dile getirilir. Böylece, çalışanların işlemler hakkında daha adil bir algılamaya sahip olacağı kabul edilmiştir (Greenberg, 1987: 14).

#### **d. Proaktif-süreç teorileri**

Proaktif-Süreç Teorileri, örgütlerdeki uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan prosedürlerin uygulanmasını içerir. Teori dağıtım kararlarından çok, dağıtım süreçlerine odaklanır (Greenberg, 1987: 14). Teorinin anlaşılabilirliğinin sağlanması için daha çok “Dağıtım Tercihi Teorisi”nden yararlanılır. “Dağıtım Tercihi Teorisi”nde, dağıtım prosedürlerinin, yöneticilerin örgütlerdeki adaletin sağlanmasında anahtar bir rol oynadığı dile getirilir ve bunun sağlanması için de dağıtımın 6 özelliğine dikkat edilmesi gerektiğinden bahsedilir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Greenberg, 1987: 14-15; İçerli, 2010: 77):

- Karar verici kişileri seçme hakkının tanınması,
- Kurallarda tutarlılık gösterilmesi ve doğru bilgiye dayanma,
- Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
- Çalışanların niteliklerine özen gösterme,
- Çalışanları önyargılara karşı koruma,
- Çalışanların karşı oldukları konuların değerlendirilmesini sağlamak,

Süreçlerde değişiklik yapılmasına imkan sağlayan ve genel olarak kabul edilen etik standartlar belirlenmelidir.

### **5. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Her ne kadar örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların Adams’ın “Adalet Teorisi” ile başladığı ifade edilse de Homans (1961), Deutsch (1975) ve Leventhal (1976) gibi pek çok araştırmacının bu alanda çalışmalar yaptığı söylenebilir. Bu araştırmacılar, örgütlerde alınan kararların sonuçları ile yani dağıtımsal adalet ile ilgilenmiş iken, Karuza ve Fry (1980), Thibaut ve Walker (1975) gibi araştırmacılar ise alınan kararlarda hangi işlemlerin yerine getirildiği

ile yani işlemsel adaletle ilgilenmişlerdir. Bies and Moag (1986) ise araştırmalarını, kişiler arası saygı ve duyarlılık kavramları çerçevesinde örgütlerde etkileşimsel adalet alanında yoğunlaştırmışlardır (Tsai, 2012: 28). Greenberg araştırmacıların etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılamalarına ek olarak örgütlerde adalet algılamasının ortaya konmasında bilgisel adalet boyutunun da yer aldığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, bu çalışmada örgütsel adalet boyutları dağıtımsal, işlemsel, bilgisel ve etkileşimsel adalet olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir (Colquitt vd., 2005: 5). Örgütsel adaletle ilişkin görüşlerden de yola çıkarak göz önüne alınması gereken esas nokta, çalışanların sözü edilen adalet boyutlarının temsil ettiği algılamalara göre örgütlerine olan bakış açılarının değişik davranış biçimlerini gün yüzüne çıkaracağıdır (Cihangiroğlu vd., 2010: 69). Aksi durumda örgütlerde adaletin varlığından söz edilemeyecektir.

#### **a. Dağıtımsal adalet**

Sosyal bilimci, iktisatçı, sosyolog ve psikologlar tarafından pek çok araştırmaya konu olan dağıtımsal adalet, kısa tanımıyla “kazanımların adil olması”nı ifade etmektedir (Yıldırım, 2002: 28). Dağıtımsal adaletin temelini Adams’ ın Eşitlik Teorisi (1965) ve Blau’nun (1964) Sosyal Değişim Teorilerinden alan (İrfan, 2012: 47) dağıtımsal adalet, örgüt tarafından çalışanlara sunulmuş kazanımlarla, çalışanların yükümlülükleri, uzmanlıkları, göstermiş oldukları çabanın miktarı ve işe ilişkin katkılarının karşılaştırılmasıdır (Moorman, 1991: 845). Başka bir bakış açısıyla dağıtımsal adalet, nesnel ve ahlaki bakımdan aynı nitelikleri taşıyan çalışanlara benzemekte, farklı nitelikler taşıyan çalışanlara ise farklılıkları seviyesinde farklı davranılmasıyla ilgilidir. (Foley vd., 2002: 473-474). Dağıtımsal adalet, karşılaşılan neticelerin veya kazanılan ödüllerin çalışanlarca hakkaniyetli biçimde algılanmasıdır (İşbaşı, 2001: 60). Diğer bir ifadeyle dağıtımsal adalet; örgüt kaynaklarının öncesinde oranları belirli olan standart, hüküm ve kurallara göre çalışanlar arasında dağıtımdır (Cohen, 1987: 20). Dağıtımsal adalet deneyim süresi, eğitim düzeyi, performans ve çalışma süresi gibi niteliklere dikkat edilerek gerçekleştirildiği takdirde çalışanlar tarafından algılanan adaleti olumlu olarak artıracaktır. Bunun tersi durumda, çalışanlar tarafından örgüte karşı oluşturulan davranışlar ve tutumlar değişecek ve

bunun doğal sonucu olarak örgüt hedeflerine ulaşmak gecikecektir (Özdevecioğlu, 2004: 185; Efeoğlu ve İplik, 2011: 346).

Örgüt kaynaklarının çalışanlara dağıtımında adaletli davranmayı esas alan (Foley vd., 2002: 471-496) dağıtımsal adalette, çalışanlara verilen ücretlerin, zamların, ödül ve terfilerin adil dağıtım kriterine uyum sağlayıp sağlamadığı dikkatle incelenir (Aslantürk ve Şahan, 2012: 138). Bu bağlamda dağıtımsal adalet, çalışanlar tarafından elde edilen örgüt kazanımlarının harcadıkları zaman, hedef ya da diğer her türlü çaba sonucunda kendilerine ödüllendirme, terfi ve ücret artışı olanaklarının sağlanması ve bu olanakların da adaletli biçimde dağıtılmasını ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, dağıtımsal adalet çalışanlar tarafından örgüte kazandırılan değerlerle beklenen ödül miktarı ve maddi kazançla yönelik algılamalardan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77).

#### **b. İşlemsel (süreç) adalet**

İlk kez John Thibaut ve Walker (1975) tarafından kullanılan işlemsel adalet, örgütlerde anlaşmazlık durumunda taraflara sorunun giderilmesi için kontrol hakkı tanıyan işlemlerin daha adil bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmıştır (Karriker, 2005: 12; Yürür ve Demir, 2011: 316). Folger ve Crapanzano (1991: 134) işlemsel adaleti, çalışanların kazanımlarının ortaya konmasında yararlanılan metot ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımda, işlemsel adalet, yönetim tarafından çalışanlara yönelik alınan kararlarda, kullanılan yöntemlerin çalışanlar açısından doğru algılanıp algılanmadığını ortaya koyan adalet boyutu olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel kararların her çalışan için aynı prosedürleri izlemesi, tüm çalışanların karar almalarına katılması ve çalışanlara bilgilendirme yapılması oldukça önem arz edecektir (Barsky ve Kaplan, 2007: 287).

Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından ikincisi olan işlemsel adalet, işletmedeki mevcut kaynakların dağıtım şeklini ortaya koyan prosedürlerin adil bir şekilde algılanıp algılanmadığını ortaya koyar (Folger, 1987: 143-159). Buna göre, örgüt içerisinde yerine getirilen faaliyetlerin kullanım süreçlerine yönelik çalışan algılamalarını içeren işlemsel adalet, daha çok terfi, performans ve ikramiye gibi alanlarda çalışan edinimleri olarak belirmektedir (Ülbeği, 2011: 19). Bu açıklamadan hareketle Leventhal ve arkadaşları 1980 yılında örgütlerde

işlemsel adaletin göstergesi olarak 6 temel kriterin olduğunu ifade etmiştir. Bu kriterler; örgütteki baskı eğilimi, temsil durumu, ahlak, doğruluk, dürüstlük, sorumluluktur (Yıldırım, 2002: 28). Greenberg ve Baron da örgütlerde alınan kararların adil bir şekilde algılanması amacıyla, çalışanlara kararalma sürecinde söz hakkı tanınması, oluşan hataların giderilmesi için çalışanlara fırsat verilmesi, kural ve politikaların sürekli bir şekilde yerine getirilmesi ve alınacak kararların önyargısız biçimde alınması gerektiği gibi kriterleri belirlemişlerdir (Greenberg ve Baron, 2000: 146).

### **c. Etkileşimsel adalet**

Örgütsel adalet algılamalarının ortaya konması amacıyla başlangıçta daha çok dağıtımsal ve işlemsel adalet alanlarında yapılan çalışmalar zamanla örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan etkileşimsel adalet türüne yönelmiştir. Bu çalışmalarda örgütsel uygulamaların çalışanlar açısından önemi, çalışanlar arası davranışlar ile yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzeyi ortaya konmuştur (Özmen vd., 2007: 22).

Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından üçüncüsü olan etkileşimsel adalet, çalışanlar arası davranışları ön planda tutan etkileşimsel adalet, bu davranışlar neticesinde algılanan dürüstlük düzeyini ifade etmektedir (Tokgöz, 2011: 367). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara davranışlarını açıklama çabası olarak da ifade edilebilir (Bies ve Moag, 1986: 43).

Örgütsel çalışmalar sürecinde çalışanlar arası etkileşimin düzeyini ortaya koyan etkileşimsel adaletin olumlu yönde geliştirilmesinde birtakım hususların olduğu dile getirilir. Bies ve Moag' a (1986) göre bu hususlar doğruluk, saygı, uygunluk ve meşruiyettir. Buna göre doğruluk, verilen bilgilerin tutarlı, açık ve şeffaf olmasını açıklarken, saygı, çalışanlarla olan iletişimde saygı çerçevesinde hareket edilmesi kastedilir. Uygunluk hususu, ırkçılık ve cinsiyetçilik gibi önyargı belirten ifadelerden kaçınılması gerektiğini açıklar iken, meşruiyet hususu, adaletsizlik algısının açıklanma veya gerekli yerlerde telafi edilme durumunu ortaya koyar (Baldwin, 2006: 3-4).

Tüm bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, dağıtım adaleti, örgüt içerisindeki oluşan adaletsiz uygulamalara karşı çalışan tepkilerini incelemeye konu edilirken, çalışanların bu uygulamalardan kaçındığı ve uzak durduğunu ön



planda tutar. Süreç ve etkileşimsel adalet, örgütlerdeki adaletsiz uygulamaların düzeltilme çabalarına odaklanır. Buradan yola çıkarak, dağıtım adaletinin reaktif, süreç ve etkileşimsel adaletin ise proaktif bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir (Çakır, 2006: 45).

#### **d. Bilgisel adalet**

Bu boyut birçok araştırmacıya göre etkileşimsel adalet boyutunun alt bileşenidir. Fakat Colquitt ve arkadaşlarının 2001 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada bu birleşim kanıtlanamamış ve bilgisel adalet boyutunun örgütlerde yer aldığı ifade edilmiştir (Colquitt vd., 2001: 437).

Bilgisel adalet, örgütte bulunan bilgilerin çalışanların tamamına açık olması ile meydana gelen çalışan algısını ifade etmektedir (Cihangiroğlu, 2009: 76). Bu algı, çalışanlara ilişkin kararların nasıl alındığına yönelik bilgilerin ulaşılabilirlik seviyesini ortaya koymaktadır (Cihangiroğlu, 2009: 85). Robinson bilgisel adaletin, kazanımların dağıtılmasıyla ve bu dağıtımın nasıl yapıldığına ilişkin çalışanlarla paylaşılan bilgilerin ne kadar olduğuyla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bies ve Moag'a (2002: 1095) göre, yöneticiler örgüt çalışanlarına örgüte ilişkin bilgileri ve aldıkları kararları açık biçimde ifade ettiklerinde bilgisel adaletin varlığından söz edilebilmektedir.

Bilgisel adalette, iş koşulları, alına ücret, terfi ve performansların değerlendirilmesi gibi alanlarda yönetim tarafından alınan kararlar ve bu kararların alınma aşamasında yararlanılan yöntemler, politika ve prosedürlere çalışanlar tarafından ulaşılması sağlanmalıdır. Bu çerçevede çalışanlar yöneticiler tarafından belli aralıklarla bilgilendirilir. Bilgisel adalet boyutunda dikkat edilmesi gerekli olan konu, örgüt çalışanlarının özlük ve sosyal haklarına ilişkin bilgilerin diğer örgüt çalışanları ile paylaşılmamasıdır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 89). Greenberg ve Baron' a göre (2000: 148) örgütlerde bilgisel adalet algısının geliştirilmesi amacıyla temel olarak 2 kritere dikkat edilmelidir. Bu kriterler şunlardır:

- Çalışanlara karar alma sürecinde söz hakkı tanınması: Bu kriter, örgütlerde yönetim tarafından alınan kararlarda, çalışanların bu sürece dahil olması gerektiğini ifade eder.

Böylece, çalışanların kararların adil bir şekilde alındığı izlenimine sahip olması sağlanır.

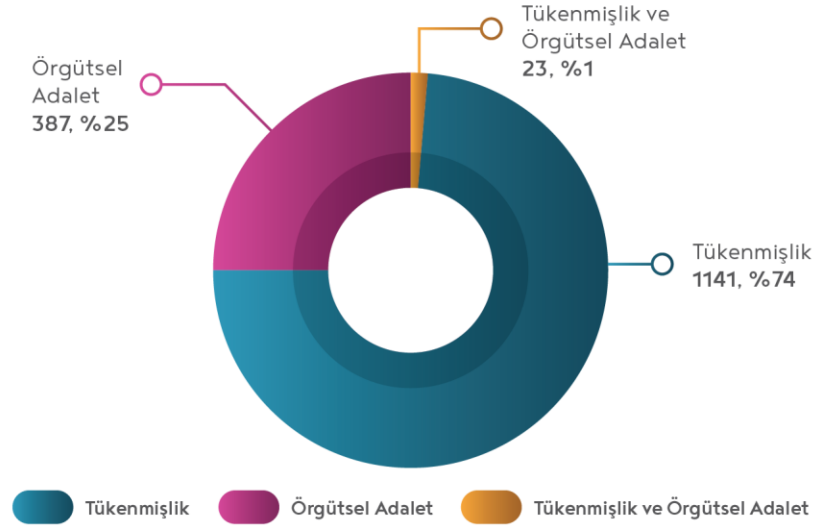
- Çalışanlara kararlarla ilgili bilgileri sosyal olarak uygun bir şekilde verin: Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmeleri girdi ve çıktılarının çok daha ötesinde bir durumdur. Bu kriter, söz konusu girdi ve çıktılarının nasıl belirlendiği ile ilgili çalışanların edinmesi gereken bilgilerin çalışanlara iletilmesini içermektedir. Böylece, işten çıkarmalar, ücrete ilişkin işlemler ve ücret kesintileri gibi alanlarda yapılan işlemlerin adil bir şekilde yerine getirildiği sağlanmış olur.

## IV. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİ İNCELEYEN TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

### A. Tükenmişlik Kavramını, Örgütsel Adalet Kavramını ve Tükenmişliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkisini İnceleyen Çalışmaların Grafik Dağılımları

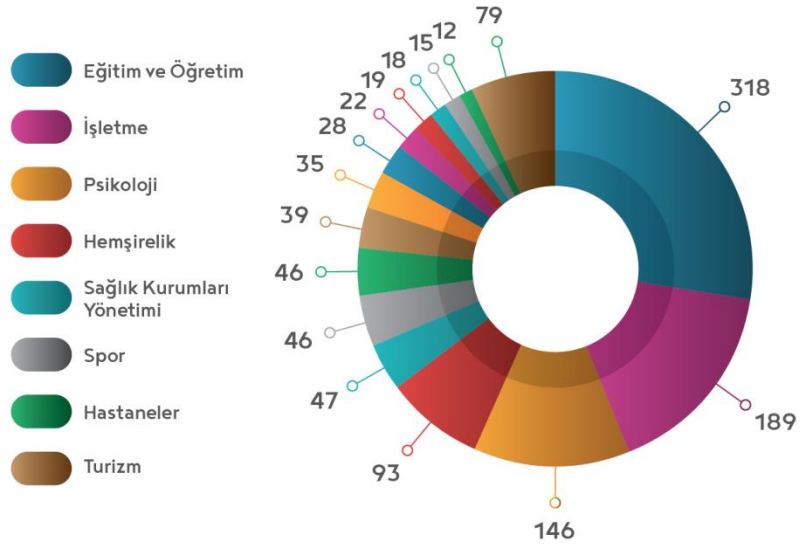
Bu kısımda Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet kavramlarıyla ilgili ülkemizde yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına ait Ulusal Tez Merkezi verilerine göre 2019 yılı dahil olmak üzere, Tükenmişlik kavramının incelendiği 1141, Örgütsel Adalet kavramının incelendiği 387 ve iki değişkenin bir arada incelendiği 23 adet lisansüstü tez çalışması gerçekleştirilmiştir.



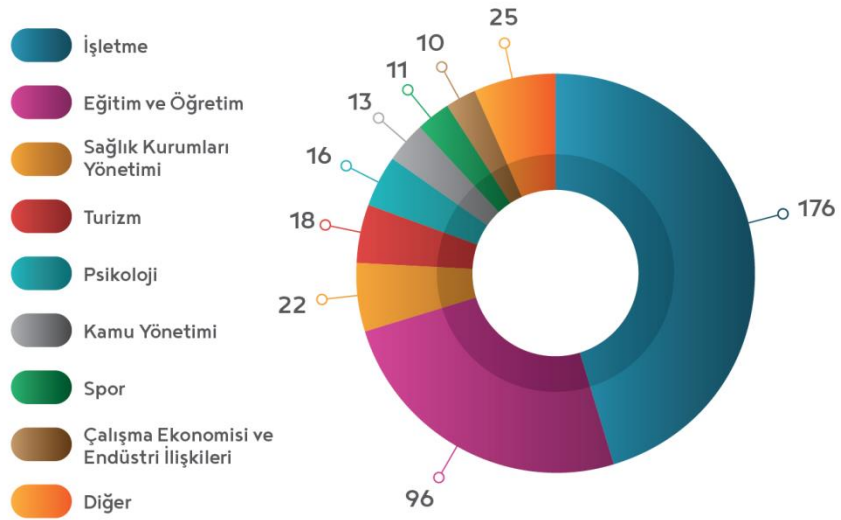
Şekil 7 Ülkemizde 2019 yılına kadar Tükenmişlik Kavramının, Örgütsel Adalet Kavramının, Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet kavramlarının incelendiği tez sayıları dağılımı.

**Kaynak :** YÖK Ulusal Tez Merkezi



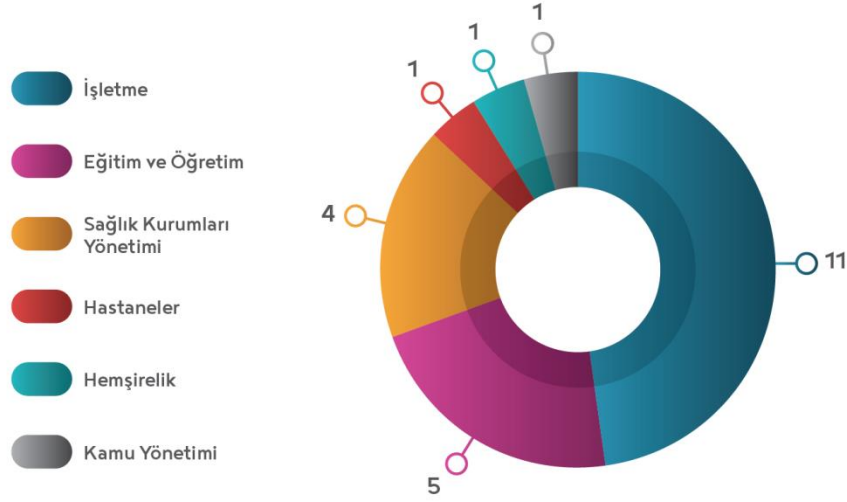
Şekil 8 Ülkemizde 2019 yılına kadar Tükenmişlik Kavramının incelendiği tezlerin konularına göre dağılımı.

Kaynak : YÖK Ulusal Tez Merkezi



Şekil 9 Ülkemizde 2019 yılına kadar Örgütsel Adalet Kavramının incelendiği tezlerin konularına göre dağılımı.

Kaynak : YÖK Ulusal Tez Merkezi



Şekil 10 Ülkemizde 2019 yılına kadar Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet Kavramlarının bir arada incelendiği tezlerin konularına göre dağılımı.

Kaynak : YÖK Ulusal Tez Merkezi

## B. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramlarının Bir Arada İncelendiği Çalışmalar Hakkında Özet Bilgiler

Çizelge 4 Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

Yazar	Metot ve Sonuç
Tepe (2019)	<p>Çalışma Sivas ilinde yer alan 3 hastaneden toplam 180 yöneticiyle gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Sonuç olarak orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde özellikle de kadın yöneticilerde örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünün olduğu saptanmıştır.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç

Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

---

Alanoğlu (2019) Bu araştırmanın genel amacı algılanan müdür yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Mersin il merkezinde bulunan 56 resmi lisede görev yapan öğretmenlere dağıtılmıştır. Toplam 561 ölçek analize tabi tutulmuştur.

Yazar Metot ve Sonuç

Demir (2019) Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolünün incelenmesidir. Araştırma İstanbul'da finans sektöründe faaliyet gösteren bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık alanlarında hizmet veren uluslararası sermayeli dört şirketin denetim, vergi ve danışmanlık departmanlarında görev yapan 310 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma neticesinde, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yazar Metot ve Sonuç

Doğrar (2019) İzmir Katip Çelebi Üniversitesi kütüphane veri tabanından erişilebilen 63 yerli ve 67 yabancı olmak üzere toplam 130 makale incelenmiştir.

Genel olarak örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında ters yönlü, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu öne sürülmüştür.

Yazar Metot ve Sonuç

---

Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

---

Pekol (2019) Çalışma İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi ile İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesinde görevli 174 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda örgütsel adalet algısının tükenmişliği ters yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği görülmüştür. Alt boyutlar olarak bakıldığında, dağıtım adaleti algısının duyarsızlaşmayı ters yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği, etkileşim adaleti algısının ise tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmeyi, duyarsızlaşmayı, düşük kişisel başarı hissini ters yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Yazar Metot ve Sonuç

Moç (2018) Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların ve örgütlerin sürekliliği ve verimliliği açısından önemli bir yere sahip olan örgütsel adalet algısının çalışanların işe yabancılaşmaya etkisinde tükenmişliğin ve presenteeizmin aracı rolünü araştırmaktır.

Iğdır üniversitesinde görev yapan 245 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler tükenmişliğin ve presenteeizmin, örgütsel adalet algısı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Yazar Metot ve Sonuç

Işıkkay (2018) Araştırma, Muğla İlindeki bazı hastanelerde görev yapan hemşireleri kapsamaktadır. Veriler 401 hemşire üzerinden elde edilmiştir.

Çalışmada, meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak, meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel adalet algısı, içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumunu arasında ise ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yazar Metot ve Sonuç

---

Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

---

Kaya (2018)	<p>Çalışma ülkemizde gıda sektöründe hizmet veren 267 gıda mühendisi ile gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Gerçekleştirilen çalışmadan sonra, dağıtımın eşitliğinin, yaptığı işe karşı hissizleşme ve bireysel başarı değerinde düşme duygusunu negatif olarak etkilediği görülmüştür. Bu süreç eşitliğinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Karşılıklı ilişki adaletinin kişisel başarı hissini düşmesini, olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca dağıtım eşitliğinin duygusal tükenmişliğe; süreç adaletinin kişisel başarı hissinde azalmaya, dizgelerin adaletinin işine karşı duyarsızlaşmayı ve duygusal tükenmişliği etkilemediği görülmüştür.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç
Çil (2016)	<p>Bu araştırma, okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve tükenmişlik durumları dışında özyeterlik inançları, destek algıları, öğrenilmiş güçlülük unsurlarında incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmaya Burdur il merkezi ve merkeze bağlı ilçelerde 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan 174 okulöncesi öğretmeni katılmıştır.</p> <p>Tükenmişlik düzeylerine göre öğretmenlerin özyeterlik inancı ve öğrenilmiş güçlülüğe ait toplam ortalama puanlarının anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç
Toğa (2016)	<p>Bu çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutlarına etkisini araştırılmıştır. Çalışma ülkemizde yer alan 4 şehirde görev yapan 469 helikopter ve uçak teknisyeni ile gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Çalışmanın sonucunda dağıtım adaletinin, duygusal tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca etkileşimsel adaletin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı olumsuz yönde etkilediği de tespit edilmiştir. Süreç adaletinin ise hiçbir tükenmişlik boyutunu etkilemediği, tükenmişliği düşük kişisel başarı hissi boyutunun da adalet algısı boyutlarının herhangi birini etkilemediği görülmüştür. Örgütsel adalet ve tükenmişlik seviyelerinin araştırmaya katılanların bazı demografik özelliklerine göre farklılaştığı da tespit edilmiştir.</p>

---



Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

Yazar	Metot ve Sonuç
Güner (2016)	<p>Bu çalışmada bireylerin işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet algıları, duygusal tükenmişliklerinin işten ayrılma düşüncelerini ne türlü etkilediği, duygusal tükenmişliğin süreçte etkin olup olmadığı incelenmiştir. Örneklem olarak Ankara'nın üç ilçesinde görev yapan 205 öğretmen seçilmiştir.</p> <p>Araştırmanın sonucunda, adalet algısı seviyelerinden işlemsel ve kişilerarası adalet algılarının duygusal tükenmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir seviyede etkilediği tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin kişilerarası adalet ile olumsuz yönde, duygusal tükenmişlikle olumlu yönde bir ilişkisi bulunduğu görülmüştür. Diğer bir analizde duygusal tükenmişliğin aracılığı ile işten ayrılma düşüncesi üzerine örgütsel adalet algısı seviyelerinden yalnızca kişilerarası adaletin anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.</p>
Yazar Terkeş (2015)	<p>Metot ve Sonuç İstanbul İli Kağıthane İlçesi Ortaokulları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklemi İstanbul İli Kağıthane İlçesi'nde görevli 292 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır.</p> <p>Yapılan analizlere göre, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun dışında, örgütsel adalet algısının yaş, öğretmenliğe esas öğrenim durumuna göre; tükenmişlik düzeyinin cinsiyet, meslekteki toplam hizmet süresi ve öğretmenliğe esas öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç
Dalkıran (2015)	<p>Türkiye merkezli olarak hizmet veren uluslararası bir holdinge ait medya şirketinde yapılan bu çalışmada örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, medya şirketinde çalışan 263 kişiden oluşmaktadır.</p> <p>Sonuçlara göre örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında ters yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yine tükenmişlik düzeylerinin ise cinsiyetlerine, işyerinde mevcut çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç

Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

---

Duymuş (2015)	<p>Araştırmanın amacı Eskişehir ilinde kamu hastanesinde gören yapan personellerin örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmaya 352 personel katılmıştır.</p> <p>Yapılan analizlerin sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutları ile bazı tükenmişlik boyutları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra demografik değişkenlere göre tükenmişlik ve örgütsel adalet algılaması açısından bazı gruplar arasında farklılıklar olduğu da tespit edilmiştir.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç
Konyalı (2015)	<p>Çalışma örgütsel adalet boyutları ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkinin ölçülmesini hedeflemektedir. Sakarya Sosyal Güvenlik Kurumunda çalışan 207 kişi üzerinde anket uygulanmıştır.</p> <p>Analiz sonuçlarına göre tükenmişlikle demografik bilgiler arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet ve demografik bilgiler arasında da anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Tükenmişlik ve örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönlü doğrusal ilişki olduğu görülmüştür.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç
Düğer (2015)	<p>Çalışmada, belirtilen kamu hastanesinde görevli hemşire ve sağlık memurlarının, kurumdaki adalet algısı, tükenmişlik düzeyi ve iş tatmin düzeylerini belirlemek ayrıca bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, hastanede görevli 212 hemşire ve sağlık memuru üzerinde test edilmiştir.</p> <p>Analizler neticesinde adalet algısının, hemşire ve sağlık memurlarında, tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerin işlemsel ve dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta adaletsizlik algıladıkları görülmüş, tükenmişlik açısından ise kişisel başarı hissinde azalma düzeylerinin fazla olduğu, iş tatmini açısından dışsallığın düşük olduğu belirlenmiştir.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç

---

Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

---

Gür (2014)	<p>Araştırmanın temel amacı kamu hastaneleri, özel hastaneler ve üniversite hastanelerinde görevli hemşireler üzerinde örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik durumlarını tespit etmektir. Araştırma Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırlarında yer alan kamu hastanesi, özel hastane ve üniversite hastanelerinde görevli 327 hemşire ile gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Hemşirelerin özellikle dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta ücret, ödül, terfi gibi durumlarda adaletsizlik algıladıkları belirlenmiştir. Tükenmişlik alt boyutları arasında ise duygusal tükenmişlik düzeylerinin en yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca, toplam örgütsel adalet algısı ve toplam tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı, orta düzeyde ve ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç
Köse (2014)	<p>Çalışma örgütsel adalet boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Ankara’da bir kamu kurumunda görev yapmakta olan 250 kişi ile tamamlanmıştır.</p> <p>Gerçekleştirilen analizlerde, dağıtım adaletinin işe karşı duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini, süreç adaletinin duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşmayı, etkileşim adaletinin ise düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca dağıtım adaletinin duygusal tükenmeye, süreç adaletinin düşük kişisel başarı hissine, etkileşim adaletinin duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşmaya etki etmediği de tespit edilmiştir.</p>
Yazar	Metot ve Sonuç

---

Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

---

Güvenli (2014) Araştırma Emniyet görevlilerinde örgütsel adalet ve tükenmişliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma Ankara ili Sincan İlçe Emniyet Müdürlüğünde görev yapmakta olan Emniyet Mensupları üzerinde yapılmış ve 150 adet ankete cevaplanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “dağıtımsal adalet” ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan “duyarsızlaşma” ile örgütsel sessizlik arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşmanın örgütsel sessizlik üzerinde tam bir etki gösterdiğini, yani tükenmişliğin bir ara değişken olduğunu tespit etmiştir.

Yazar Metot ve Sonuç

Börekçi (2013) Araştırma Ardahan Üniversitesinde görevli akademisyenlerin örgütsel adalet algısının tükenmişlik düzeylerine etkisini ölçmeye yöneliktir. Araştırmaya üniversiteye mensup 122 akademik personeline katılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel ve dağıtımsal adalet algısı duygusal tükenmeyi, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının duyarsızlaşmayı etkilediği görülmüştür.

Yazar Metot ve Sonuç

Gürboyoğlu (2013) Araştırma lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkilerini incelemeye yöneliktir. Balıkesir ili Edremit Belediyesinde görevli 59 personel araştırmaya katılmıştır.

Sonuçlara göre örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rolü oynadığı ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı görülmektedir.

Yazar Metot ve Sonuç

---

Çizelge 4 (devamı)Tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada incelendiği çalışmalar hakkında özet bilgiler.

---

Korkmaz (2013) Araştırma örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptanmaya yöneliktir. Araştırmanın İstanbul Anadolu yakası Ümraniye ilçesinde bulunan özel bir hastanede görev yapan 150 kişi ile tamamlanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler ile örgütsel adalet arasında cinsiyet haricinde yaş, kıdem ve eğitim seviyeleri arasında kısmi dereceli ilişkiler tespit edilmiştir. Tükenmişlik ile demografik özellikler arasında ise cinsiyet ve eğitim haricinde, yaş ve kıdem ile tükenmişlik arasında kısmi dereceli ilişkiler olduğu görülmüştür.

Yazar Metot ve Sonuç

Karaman (2009) Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya İzmir-Karşıyaka'da hizmet veren 7 lisede görevli 244 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir.

Sonuçlara göre örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanında, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, mesleği kendi istekleriyle seçip seçmediklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyinin diğer demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

---



## **V.YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: 'İSTANBUL İLİNDE BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ'**

Çalışmanın bu kısmında; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan veri toplama ve ölçüm aracı, araştırmanın modeli ve hipotezleri konuları ele alınarak katılımcıların ankette yar alan sorulara verdikleri cevaplar neticesinde elde edilen verilerin analiz ve yorumları açıklanacaktır.

### **A. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın asıl amacı, çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi hem genel hem de alt boyutlarda incelemeye çalışmaktır. Bu kapsamda, tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi ile; örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca tüm boyutların bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenecektir.

### **B. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde artan yoğun rekabette işletmelerin sürdürülebilirliği için en yüksek seviyede bilgiye sahip olmalarının önemi oldukça fazladır. Bilgiye sahip olmak için nitelikli iş gücünü kendisine çekmeli, bilgi birikimini kaybetmemek içinse çalışanın işletmeye bağlılığını arttırmalıdır. Bunu gerçekleştirmek içinse çalışanların ihtiyaçlarını iyi analiz etmeli, işletmenin devamlılığı için bu ihtiyaçları giderecek önemleri almalıdır. Bu önlemlerin alınması noktasında son yıllarda yapılan çalışmalarla birlikte çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet ve tükenmişlik gibi kavramlar popüleritesini arttırmıştır.

Örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarının, örgütler ve çalışanlar açısından önemi ve bir birleri ile ilişkisi aşıkardır. Ancak ülkemizde iki kavramın birbirine etkisini ölçen araştırmalara az rastlanmaktadır. Bu sebeple literatür bölümünde aktarılan teorik bilgilere ek olarak, idari personelin örgütsel adalet algılarının, tükenmişlik düzeylerini, alt boyutlarıyla birlikte ne düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma ülkemizin köklü üniversitelerinden biri olan Yıldız Teknik Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. 1911 yılında kurulan üniversite günümüzde 11 fakülte, 2 enstitü, 2 meslek yüksekokulu, yabancı diller yüksekokulu ve 36.000'i aşan öğrencisi, 1639 akademik ve 709 idari personeliyle Beşiktaş ve Davutpaşa Kampüslerinde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir (www.yildiz.edu.tr).

Ülkemizin önemli bilgi kaynakları olan üniversitelerimizi dikkate alarak yapılan bu çalışma, sadece idari personelin örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeylerine etkisini inceleyen ilk, üniversitelerde yapılan üçüncü çalışmadır.

### **C. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

- Araştırmanın İstanbul ilinde seçilen tek bir üniversitede gerçekleştirilmiş olması sebebiyle İstanbul ili geneli ve/veya tüm ülke çapında genelleme yapılamamasıdır. Seçilen üniversitenin devlet üniversitesi olması özel üniversitelerde sonuçların benzerlik ve farklılık derecesinin ne yönde olacağı sorusunu da cevaplandıramamaktadır.
- Araştırmada toplanan veriler 231 çalışan ile sınırlıdır. Örneklem idari personel olarak belirlenmesi ve akademik personel dahil edilmemesi sonuçların üniversitedeki tüm personele genellenmesini engellemektedir.
- Çalışma neticesinde toplanan veriler anket soruları ile sınırlıdır.

### **D. Araştırmanın Türü**

Araştırma, iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi sebebiyle tanımlayıcı araştırma kıstaslarına uymaktadır.



## **E. Araştırmanın Hipotezleri**

Gerçekleştirilen literatür araştırmaları sonucunda çalışma iki ana hipotez ve on dokuz alt hipotez den oluşturulmuştur.

Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik konusunda yapılan literatür araştırmaları sonucunda, çalışma 1 ana hipotez ve 23 alt hipotez üzerine kurulmuştur.

### **Araştırmanın ana hipotezi:**

“Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının” ölçülmesidir. Bu sebeple;

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutlarının aralarında ilişki olup olmadığının ölçüldüğü hipotezlerden ve demografik verilerin örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik düzeyinde farklılık yaratıp yaratmadığına dair ölçümleri gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Bu sebeple araştırmanın alt hipotezleri;

### **Alt hipotez 1;**

**H<sub>0</sub>:**Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:**Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Alt hipotez 2;**

**H<sub>0</sub>:**Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:**Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 3;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 4;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 5;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 6;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 7;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 8;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 9;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Alt hipotez 10;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 11;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 12;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 13;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 14;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları unvana göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları unvana göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 15;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 16;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 17;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 18;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 19;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 20;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 21;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi unvana göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

**Alt hipotez 22;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.

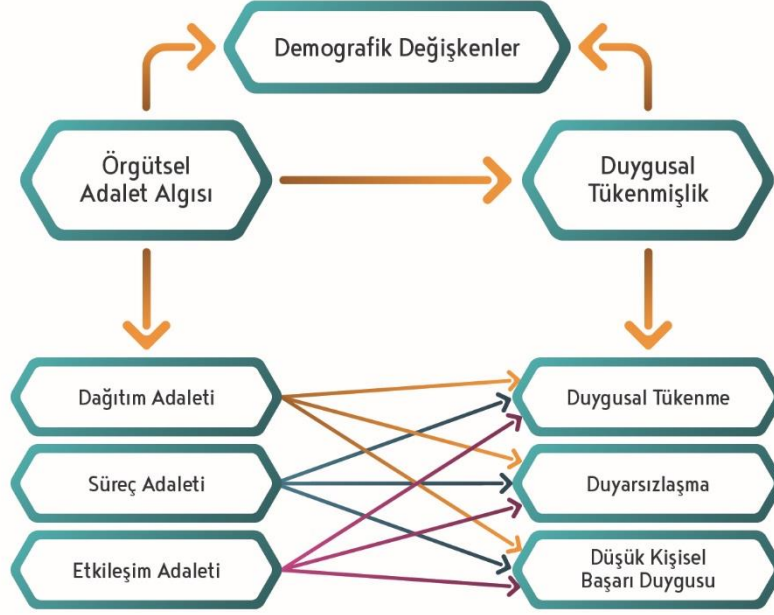
**Alt hipotez 23;**

H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.

**F. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin birbirleri arasında oluşan ilişkiler aşağıda Şekil-7 ile gösterilmiştir. Şekilden de anlaşıldığı gibi araştırmada örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik değişkenleri, bunların alt boyutları ve demografik bilgiler arasındaki etkileşimler araştırılmıştır.



Şekil 11 Araştırmanın Modeli

### G. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma İstanbul ilinde yer alan bir kamu kurumu olan Yıldız Teknik Üniversitesi'nde görevli 709 idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sözleşmeli memurlar ve sürekli işçiler örnekleme dahil edilmemiştir.

İlk aşamada kurumda görevli 709 idari personelin e-posta adreslerine online anket yöntemiyle ulaşılmış ancak yeterli sayıda dönüş alınamamıştır. Online anket yöntemi ile yeterli sayıya ulaşamayınca birebir anket yöntemine geçilmiştir. Dönüş yapmayan personeller ve hatalı doldurulan anketler elenmiştir. Süreç sonunda 231 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu seçilmiştir.

### H. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket 3 bölüm halinde toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Cevapların alınması aşamasında eşit aralıklı beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Anketin ilk bölümü araştırmacı tarafından hazırlanan demografik özelliklerin yer aldığı 7 sorudan (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvanı, kurumda ve birimde çalışma süresi) oluşmaktadır.

İkinci kısımda toplam 20 sorudan oluşan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği”nin Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır (Konyalı, 2015: 129-130). Örgütsel adalet boyutu, 3 alt boyutuyla analiz edilmiştir. 7, 8, 9, 10 ve 11 nolu maddeler dağıtım adaleti boyutunu 23, 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 nolu maddeler işlemsel (süreç) adalet boyutunu, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 nolu maddeler ise etkileşim adaleti boyutunu meydana getirmektedir. İfadeler “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” olmak üzere beşli likert ölçeği ile derecelendirilmiş olup, “Hiç Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kararsızım(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5)” şeklinde kodlanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları ve ölçek maddeleri Çizelge 6’da gösterilmiştir.

Çizelge 5 Örgütsel adalet ölçeği soru dağılımı.

Boyut Maddeleri	Örgütsel Adalet Boyutları
5 soru (7, 8, 9, 10 ve 11. Sorular)	Dağıtım Adaleti Boyutu
6 soru (1, 2, 3, 4, 5 ve 6. Sorular)	Süreç Adaleti Boyutu
9 soru (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. Sorular)	Etkileşim Adaleti Boyutu
Toplam 20 ifade	

Katılımcılardan belirtilen ifadelerden kendisine en yakın hissettiği seçeneği işaretlemesi istenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine uygulanmış olan güvenilirlik analizi, araştırmanın “bulgular” kısmında yer almaktadır.

Üçüncü kısımda toplam 22 sorudan oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory- MBI)’nin Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır. MTE ölçeğinin Türkçeye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik, 3 alt boyutuyla analiz edilmiştir. 21, 22, 23, 26, 28, 33, 34, 36 ve 40 nolu maddeler duygusal tükenme boyutunu 25, 30, 31, 36 ve 42 nolu maddeler duyarsızlaşma boyutunu, 24, 27, 29, 32, 37, 38, 39 ve 41 nolu maddeler ise düşük kişisel başarı hissi boyutunu meydana getirmektedir. İfadeler “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” şeklinde tasarlanmış ve beşli likert ölçeği ile derecelendirilmiş ve “Hiç Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kararsızım(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5)”

şeklinde kodlanmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları ve ölçek maddeleri Çizelge 7’de verilmiştir.

Çizelge 6 Tükenmişlik ölçeği soru dağılımı.

Boyut Maddeleri	Tükenmişlik Boyutları
9 soru (21, 22, 23, 26, 28, 33, 34, 36 ve 40. sorular)	Duygusal Tükenme Boyutu
5 soru (25, 30, 31, 36 ve 42. Sorular)	Duyarsızlaşma Boyutu
8 soru (24, 27, 29, 32, 37, 38, 39 ve 41. Sorular)	Düşük Kişisel Başarı Duygusu Boyutu
Toplam 22 ifade	

Katılımcılardan belirtilen ifadelerden kendisine en yakın hissettiği seçeneği işaretlemesi istenmiştir. Tükenmişlik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları araştırmanın “bulgular” kısmında yer almaktadır.

Her iki anket içinde soru sayısında ve soruların anlamlarında değişiklik olmayacak şekilde, anket soruların yerlerinde ve soru kalıplarında araştırmacı tarafından değişiklikler yapılmıştır.

## **İ. Araştırmanın Verilerinin Çözümlemesi**

Anket yöntemiyle elde edilen veriler “ SPSS 20,0 For Windows 8,1” programı yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmek amacıyla frekans ve yüzde hesaplamaları, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik seviyelerini tespit etmek amacıyla betimleyici istatistik hesaplamaları, ölçeklerin güvenilirlik analizleri, örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyeme yönelik Spearman’s Rho testi, demografik değişkenlere göre örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki etkinin ölçülmesi adına regresyon analizi yapılmıştır.

## **J. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizindeki asıl amaç, cevabı aranan sorulara doğru ve geçerli cevapların bulunmasıdır. Güvenilirlik, yapılan ölçümün



tutarlı olmasının ölçütüdür. Yani sonuçlar farklı alanlarda yeniden uygulandığında benzer sonuçlar vermelidir. Diğer bir deyişle bağımsız olarak gerçekleştirilen ölçümlerde benzer ve kararlı sonuçlar çıkmalıdır. Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği veriyi hangi düzeyde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini göstermektedir. Güvenilirlikte test tekrar edilebilir ve aktarılabilir olmalıdır. Güvenilirlik bir ölçme yönteminde tüm soruların birbirleriyle tutarlılığını, incelenen veriyi ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya çıkaran bir kavramdır (Şencan,2005, Yıldırım ve Şimşek,2006; Aktaran: Çakmur,2012:340).

İç uyum güvenilirliğinin sınanmasında en sık kullanılan yöntem, “Cronbach’ın Alfa Katsayısı”dır ve “ $\alpha$ ” ile gösterilir.. Bu yöntem, ölçekte sorulan soruların homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini incelemektedir. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. Cronbach’ın Alfa Katsayısı;

$00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,

$.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach’ın Alfa katsayısı kullanılmıştır. Katılımcılardan toplanan verilerle, her iki ölçek de güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda, Çizelge 8’de elde edilen Cronbach Alpha değerlerine göre; kullanılan örgütsel adalet ölçeği faktör analizi öncesi güvenilirlik değeri yaklaşık %94 seviyesinde, tükenmişlik ölçeği için güvenilirlik değeri yaklaşık %84 seviyesindedir.

Çizelge 7 Ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları.

Değişken (N=231)	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )
Örgütsel Adalet	,940
Tükenmişlik	,846

İki ölçekte yer alan toplam 67 ifade bir bütün olarak düşünülüp güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda elde edilen faktör analizi öncesi Cronbach Alfa değerleri, 809 olarak çıkmaktadır.

### **K. Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Faktör Analizi**

Örgütsel adalet algısı değişkeninin literatürde genellikle 3 boyuttan oluştuğu kabul görmektedir. Bu algının bu araştırmada yer alan örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu tespit etmek adına yapılan analiz sonucunda da literatürde yer aldığı doğrultuda 3 faktör bulunmuştur. Faktör analizleri yapılırken KMO (Kaizer-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik testlerinden yararlanmıştır. KMO değeri( değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğu) 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO (Kaizer-Meyer-Olkin) değeri (Durmuş ve diğerleri, 2016: 79-80);

0,80 ve yukarısı ise mükemmel,

0,70 ve 0,80 arası ise iyi,

0,60 ve 0,70 arası ise orta,

0,50 ve 0,60 arası ise kötü,

0,50'den aşağısı ise yeterli değildir.

Bu faktöre ait bilgiler ekte Çizelge 9'da detaylı olarak verilmiştir.

### **L. Tükenmişlik Değişkeni Faktör Analizi**

Tükenmişlik algısı değişkeninin literatürde genellikle 3 boyuttan oluştuğu kabul görmektedir. Bu algının bu araştırmada yer alan örneklem grubu için hangi

boyutlardan oluştuğunu tespit etmek adına yapılan analiz sonucunda da literatürde yer aldığı doğrultuda 3 faktör bulunmuştur.

Bu faktöre ait bilgiler ekte Çizelge 10’da detaylı olarak verilmiştir.

Öncelikle her değişken için iç tutarlılık analizi uygulanmış, değişkenlerin birbiriyle tutarlılık dereceleri incelenmiştir. Faktör analizi sonrası değişkenler ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizleri Çizelge 11’de sunulmuştur. Bu aşamada, değişkenlerin güvenilirlik kat sayıları güvenilirlik sınırı olan 0,70’in üzerinde çıkmıştır. Böylece ankette yer alan soruların birbirleriyle tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçtüklerinden bahsedilebilir.

Çizelge 11’de gösterildiği gibi örgütsel adalet alt boyutlarının faktör analizi sonrası Cronbach Alfa değerleri; dağıtım adaleti ,782, süreç adaleti boyutunun ,892 ve etkileşim adaleti boyutunun ise ,960 olarak bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri ise; duygusal tükenme boyutunun ,897 , duyarsızlaşma boyutunun ,726 , düşük kişisel başarı duygusu boyutunun ,709 olarak bulunmuştur.

Çizelge 8 Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik alt boyutları güvenilirlik analiz sonuçları.

<b>Değişken (N=...)</b>	<b>Cronbach’s Alfa (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Örgütsel Adalet</b>	
Dağıtım Adaleti Boyutu	,782
Süreç Adaleti Boyutu	,892
Etkileşim Adaleti Boyutu	,960
<b>Tükenmişlik</b>	
Duygusal Tükenme Boyutu	,897
Duyarsızlaşma Boyutu	,726
Düşük Kişisel Başarı Duygusu Boyutu	,709

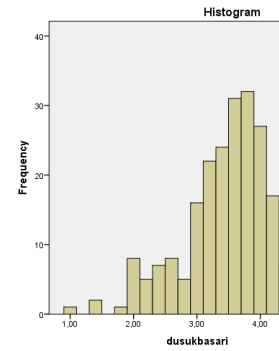
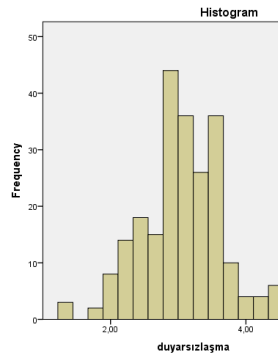
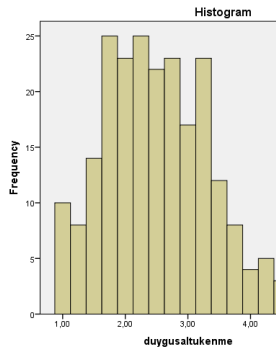
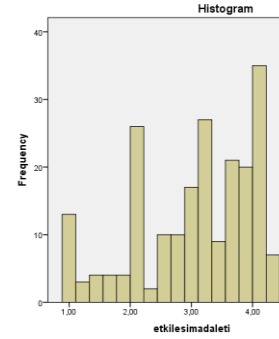
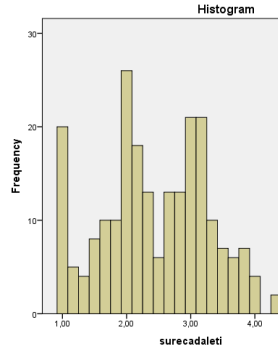
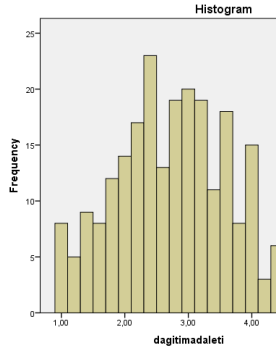
#### **M. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi (Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi)**

“Tek örneklem.Kolmogorov–Smirnov” testi ile verilerin normal dağılıp dağılmadığı analiz edilmiştir. Test sonuçlarına göre  $p < 0,05$  olarak bulunmuş böylece verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum hipotez testlerinde non-parametrik testlerin kullanımını gerekli hale getirmiştir.

Veri dağılım testi sonuçları aşağıdaki Çizelgede yer almaktadır. Örneklem sayısının 50'den büyük olması Kolmogorov-Smirnov testi analizdeki p değerinin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Değerin 0,05'ten küçük olması sebebiyle değişkenlerin dağılımı normal değildir, Shapiro-Wilk sonuçları da benzerlik göstermektedir.

Çizelge 9 Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi.

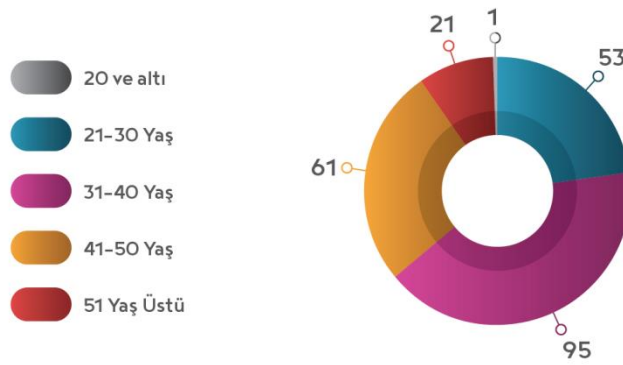
	.Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			.Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dağıtım Adaleti	,069	231	,009	,985	231	,013
Süreç Adaleti	,085	231	,000	,971	231	,000
Etkileşim Adaleti	,096	231	,000	,956	231	,000
Duygusal Tükenme	,073	231	,004	,963	231	,000
Duyarsızlaşma	,083	231	,001	,982	231	,004
Düşük Başarı Hissi	,115	231	,000	,967	231	,000



## N. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

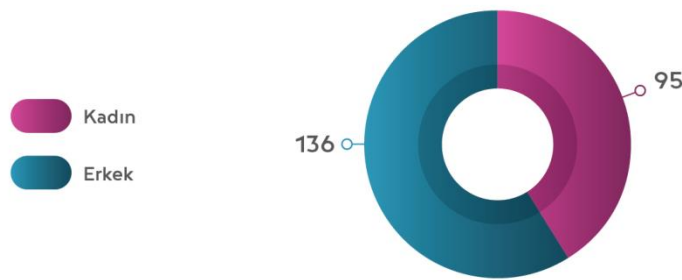
Araştırmaya ait ankete katılım gösteren kişilerin demografik dağılımları ekte Çizelge 13’de gösterilmiş olup araştırmaya toplam 231 kişi katılmıştır.

Şekil 12’de gösterildiği gibi ankete katılan 231 kişinin 95’i kadın, 136’sı ise erkektir. Ankete katılanların 1’i 20 ve altı yaş aralığında, 53’ü 21-30 yaş aralığında, 95’i 31-40 yaş aralığında, 61’i 41-50 yaş aralığında ve 21’i ise 51 yaş üstüdür. Bu sonuçlara göre ankete katılan 231 kişiden 211’i 50 yaş altındadır. Bu da çalışanların genel olarak genç olduğunu gösterir.



### Şekil 12 Katılımcıların Yaşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Şekil 13’de gösterildiği üzere, çalışanların %58,9’u (136 kişi) erkek ve %41,1’i (95 kişi) kadınlardan oluşmaktadır.



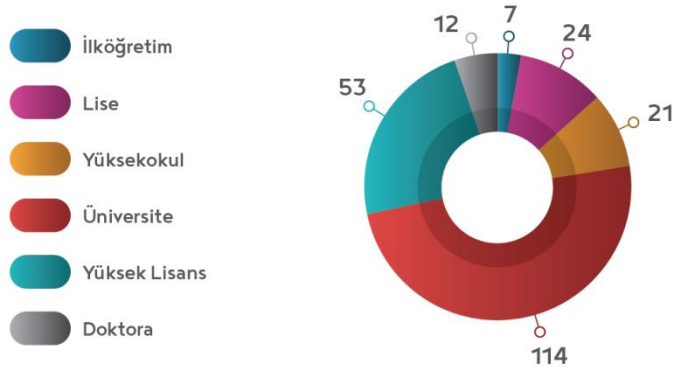
### Şekil 13 Katılımcıların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Şekil 14’de gösterildiği üzere, çalışanların %57,1’i (136 kişi) evli ve %42,9’u (95 kişi) bekarlardan oluşmaktadır.



Şekil 14 Katılımcıların Medeni Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

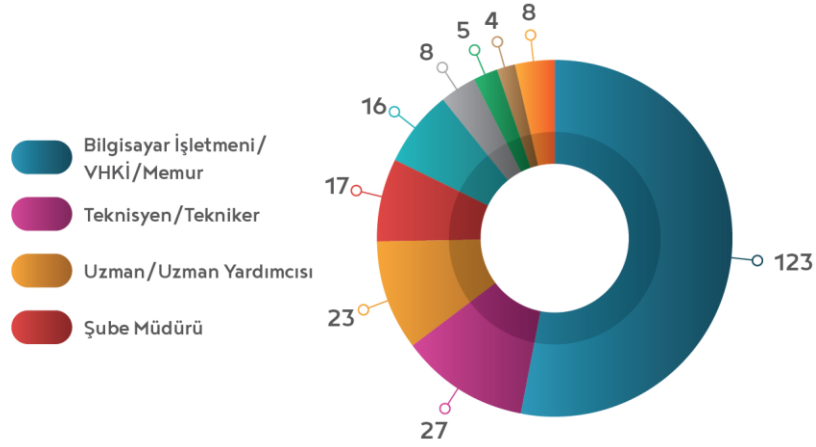
Şekil 15’de gösterilen verilere göre, çalışmaya katılanların %49,4 (114 kişi) gibi yüksek bir oranı lisans mezunudur. Lisans mezunlarını %22,9 (53 kişi) gibi bir oranla yüksek lisans, %10,4 (24 kişi) oranla lise, %9,1 (21 kişi) oranla yüksekokul, %5,2 (12 kişi) oranla doktora ve %3,0 (7 kişi) oranla ilköğretim mezunları takip etmiştir.



Şekil 15 Katılımcıların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

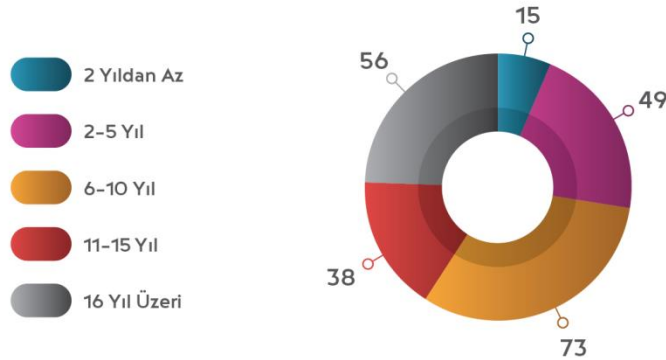
Şekil 16’da gösterilen verilere göre, çalışmaya katılanların % 53,2 (123 kişi) oranı Bilgisayar İşletmeni/VHKİ/Memur, % 11,7 (27 kişi) Teknisyen/Tekniker, % 10,0 (23 kişi) oranı Uzman/Uzman Yardımcısı, % 7,4 (17 kişi) Şube Müdürü, % 6,9 (16 kişi) Şef, % 3,5 (8 kişi) Hizmetli ve % 2,2 (5 kişi) Fakülte/Enstitü/Yüksekokul Sekreteri, %1,7 (4 kişi) Genel Sekreter/Genel Sekreter Yardımcısı/Daire Başkanı ve % 3,5 (8 kişi) diğer unvanlardan oluşmaktadır.

Ankete katılım gösteren diğer unvanlar kategorisinde 8 kişi katılmıştır. Bu kişilerin unvanları ise; iç denetçi, mühendis, hekim ve işçi kadrolarından oluşmaktadır.



Şekil 16 Katılımcıların Unvanlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

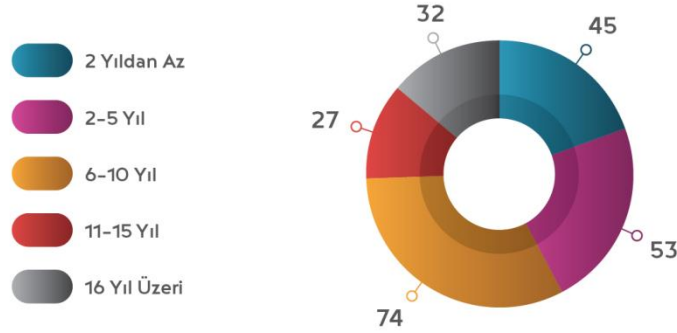
Şekil 17’de gösterilen verilere göre, katılımcıların % 31,6 (73 kişi) kurumda 6-10 yıl arasında, % 24,2 (56 kişi) kurumda 16 yıl ve üzeri, % 21,2 (49 kişi) kurumda 2-5 yıl arasında, % 16,5 (38 kişi) kurumda 11-15 yıl arasında, % 6,5 (15 kişi) kurumda 2 yıldan az süredir görev yapmaktadır.



Şekil 17 Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Şekil 18’de gösterilen verilere göre, katılımcıların % 32,0 (74 kişi) aynı birimde 6-10 yıl arasında, % 22,9 (53 kişi) aynı birimde 2-5 yıl arasında, % 19,5

(45 kişi) aynı birimde 2 yıldan az, % 13,9 (32 kişi) 16 yıl ve üzeri, % 11,7 (27 kişi) ise 11-15 yıldır görev yapmaktadır.



Şekil 18 Katılımcıların Aynı Birimde Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

#### O. Regresyon analizi

Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sebep-sonuç ilişkisini ölçmek için gerçekleştirilen regresyon analizinde örgütsel adalet algısının tükenmişlik hissinin %12,5'lik kısmını açıkladığı görülmüştür (R Square = ,125). Regresyon analizi sonucu elde edilen Sig. Değeri kurduğumuz modelin anlamlı olduğuna dair bize bilgi sunmaktadır (Sig= ,000b). Regresyon modeline ilişkin diğer bilgilere baktığımızda ise örgütsel adalet algısı oluşması halinde tükenmişlik hissinin azalacağı görülmektedir. Buna göre algı ve hissi sayısal verilerle ifade etmek istersek örgütsel adaletin mevcut olduğuna dair 1 birimlik olumlu inanış, tükenmişlik hissi üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etki oluşturarak 2.47 birimlik azalışa sebep olmaktadır.



Çizelge 10 Değişkenlerin Regresyon Analizi İlişkisi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,353 <sup>a</sup>	,125	,121	,52893		
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,118	1	9,118	32,590	,000 <sup>b</sup>
	Residual	64,067	229	,280		
	Total	73,184	230			
Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	3,682	,129		28,523	,000
	örgütseladalet	-,247	,043	-,353	-5,709	,000

## P. Hipotez Sınamaları

Araştırmanın bu evresinde hipotezlere ait sınamalara ilişkin analizlere ve yorumlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki kolerasyon ve regresyon analizi ile belirlenmiş olup araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 1. Ana hipotez

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Çizelge 14’de yer alan sonuçlara göre p değeri 0,01’den küçük olması nedeniyle H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç altında çalışanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki -371 korelasyon katsayısı ile orta düzeyin altında olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının çok güçlü oranda bir ilişkiyi göstermemesi iki ölçeğin ortalama değerlerinin ağırlıklı olarak iki olarak seçilmesinden kaynaklanmaktadır. Katılımcılar anketleri cevaplarken soruların cevaplarında uç değerlere yönelme eğilimi göstermemişlerdir. Bu durum ilişkinin derecesinin az olmasında güçlü bir nedendir.

Çizelge 14'deki sonuçlara göre; çalışanların kurumlarında yer aldıkları süreçler sonunda yöneticileri tarafından ödüllendirilmelerinde, elde ettikleri kazanımların dağılımlarında adil olduğunu, kararlara katılım sürecinde yöneticileri tarafında adil bir şekilde haklar tanındığını, yöneticileri ile olan karşılıklı ilişkilerinde saygı ve dürüstlük derecesinde ilişkilerinin olduğunu düşünceleri neticesinde örgütse adalet algıları artmakta ve buna bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde düşük düzeyli ve negatif yönde değişiklikler meydana gelmektedir. Daha geniş bir bakış açısı ile iş yerindeki çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olması durumunda, çalışanlar yaptıkları işleri daha olumlu duygularla devam ettirmektedir. Bu sebeple duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı hislerinde düşüş duygularında azalmalar beklenmektedir.

Çizelge 11 Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeyi İlişkisi

	ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı		-,371
Örgütsel Adalet İst. Anlamlılık (2 Yönlü)		<0,001
N	231	231
Korelasyon Katsayısı	-,371	
Tükenmişlik İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	<0,001	
N	231	231

## 2. Alt Hipotezler

Alt hipotezler, Örgütsel Adalet Algısı alt boyutları ile Tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik alt hipotezler ile demografik değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik düzeyinde farklılık yaratıp yaratmadığına dair alt hipotezlerden oluşmaktadır.

### Alt hipotez 1;

**H<sub>1</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çizelge 15'de elde edilen dağıtım adaleti ile duygusal tükenme düzeyi ilişkisine ait bulgular incelendiğinde, p değerinin 0,01'den küçük olması nedeniyle % 99 güven aralığında dağıtım adaleti algısı ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiş ve H0 hipotezi red edilmiştir. Ortaya çıkan -0,425 korelasyon

katsayısı değeri sebebiyle bu ilişkinin negatif yönlü ve orta dereceye yakın olduğunu görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında çalışanların elde ettikleri çıktılarının dağıtımını sırasında algıladıkları adalet algısının olumlu olması duygusal tükenme düzeylerini azaltmaktadır. Çalışanlar gösterdikleri performanslar ile doğru orantılı olacak şekilde ödüllendirildiklerini veya cezalandırıldıklarını hissettiklerinde duygusal açıdan enerjilerinde tükenme, işten bıkkınlık ve yılgınlık düzeylerinde düşme olmaktadır.

Çizelge 12 Dağıtım Adaleti Algısı İle Duygusal Tükenme İlişkisi

	ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı		-,425
Dağıtım Adaleti		<0,001
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		
Korelasyon Katsayısı	-,425	
Duygusal Tükenme	<0,001	
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		

### Alt hipotez 2;

**H<sub>1</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Dağıtım adaleti algısı ve duyarsızlaşma arasındaki ilişki incelendiğinde Çizelge 16'da verilen bilgilere göre; p değeri 0,01 den küçük çıkmıştır. Bu sebeple %99 güven aralığında H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş ve H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Korelasyon katsayısı (-273) ile ilişkinin negatif yönlü ve düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Çalışanların performansları ile elde ettikleri kazanımların doğru orantılı olması, çalışanların adil şekilde ödüllendirildiklerini hissetmeleri işlerini daha çok sahiplenmelerine, ilgi göstermelerine, duyarsızlaşma seviyelerinin düşmesine neden olacaktır.

Çizelge 13 Dağıtım Adaleti Algısı İle Duyarsızlaşma İlişkisi

	ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı		-,273
Dağıtım Adaleti		<0,001
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		
Korelasyon Katsayısı	-,273	
Duyarsızlaşma	<0,001	
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		

**Alt hipotez 3;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çizelge 17' deki analiz sonuçlarına göre, p değeri 0,01'den büyük bulunmuştur. Bu durum iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisinin % 99 güven aralığında anlamlı olmadığını göstermektedir. H1 hipotezi ret edilmiş, H0 hipotezi ise kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının (0,031) olarak bulunması, dağıtım adaleti ile düşük kişisel başarı duygusu arasında pozitif yönlü ancak oldukça düşük bir düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların iş yerinde gösterdikleri performanslarından elde ettikleri ücret, iş yükü, çalışma saati, görev ve sorumluluk gibi girdi ve çıktılarının adil olduğunu algılamalarının, kişisel başarı hislerini doğrudan etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç çalışanların kendilerini diğer iş arkadaşları ile karşılaştırıldığında kazanımlarının hakkaniyetli olması ve gösterilen çabanın üst yönetim tarafından fark edilmesi durumlarının kendilerini başarılı görmede doğrudan etkisi olmadığını göstermektedir.

Çizelge 14 Dağıtım Adaleti Algısı İle Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi

		ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı			0,031
Dağıtım Adaleti	İst. Anlamlılık (2		0,638
Yönlü)		231	231
N			
Korelasyon Katsayısı		0,031	
Düşük Kişisel Başarı Duygusu	İst.	0,638	
Anlamlılık (2 Yönlü)		231	231
N			

**Alt hipotez 4;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Süreç adaleti algısı ve duygusal tükenme düzeyi ilişkisinde Çizelge 18' deki analiz sonuçlarına göre, p değeri 0,01'den küçük bulunmuştur. Bu sonuca göre iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisinin % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş ve H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısının (-0,313) olarak bulunması bu iki değişken arasında negatif ve orta düzeye yakın bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir.

Veriler göz önüne alındığında çalışanların süreç adaleti algılarında, kazanımlarının belirlenme süreçlerinin adil yürütüldüğüne inanmaları duygusal tükenme düzeylerini azaltmaktadır. Diğer bir ifade ile yaptıkları işte daha yüksek oranda enerjiye sahip olmalarını, işe karşı isteklerinin artmasını, yılgınlık ve bıkkınlık duygularında ise azalmaya neden olmaktadır.

Çizelge 15 Süreç Adaleti Algısı İle Duygusal Tükenme İlişkisi

	ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı		-,313
Süreç Adaleti		<0,001
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		
Korelasyon Katsayısı	-,313	
Duygusal Tükenme	<0,001	
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		

**Alt hipotez 5;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çizelge 19' da yer alan bilgilere göre, p değeri 0,01'den küçük bulunmuştur. Bu durum iki değişkenin birbirleriyle arasında olan ilişkinin % 99 güven aralığında anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, H1 hipotezi kabul, H0 hipotezi ise reddedilmiştir. Analiz sonucunda korelasyon katsayısının (-0,160) bulunması bu ilişkinin ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre; çalışanların karar verme süreçlerine ilişkin adaletli bir işleyişin olduğunu az da olsa hissetmeleri, diğer insanlara karşı olan ilgisizliklerinin, vurdumduymazlıklarının ve sert tavırlarının az da olsa azalmasını sağlayacaktır. Böylece hizmet sundukları insanların sorunlarını çözme noktasında onlara değer, kendilerine ise stres yerine mutluluk kazandıracaklardır.

Çizelge 16 Süreç Adaleti Algısı İle Duyarsızlaşma İlişkisi

	ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı		-,160
Süreç Adaleti		<0,001
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		
Korelasyon Katsayısı	-,160	
Duyarsızlaşma	<0,001	
İst. Anlamlılık (2 Yönlü)	231	231
N		

### **Alt hipotez 6;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çizelge 20' de yer alan bilgilere göre, p değeri 0,01'den büyük bulunmuş ve buna göre, %99 güven aralığında H1 hipotezi reddedilmiştir. Korelasyon katsayısının (0,053) bulunması bu ilişkinin pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların karar verme süreçlerine ilişkin adalet algılarındaki olumlu artış, çalışanların hissettikleri başarısızlık duygusunu etkilememektedir. Diğer bir deyişle çalışanların sürecin adaletli olduğuna dair inançları, kendilerini daha başarılı görmelerini doğrudan etkilememektedir.

Çizelge 17 Süreç Adaleti Algısı İle Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi

		ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı			0,053
Süreç Adaleti	İst. Anlamlılık (2 Yönlü)		0,428
N		231	231
Korelasyon Katsayısı			
Düşük Kişisel Başarı Duygusu	İst.	0,053	
Anlamlılık (2 Yönlü)		0,428	
N		231	231

### **Alt hipotez 7;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çizelge 21'de yer alan verilere göre, p değerinin 0,01'den küçük çıkmıştır bu sebeple % 99 güven aralığında etkileşim adaleti algısı ve duygusal tükenme arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sebeple H1 hipotezi kabul edilmiş, H0 hipotezi ise reddedilmiştir. Hesaplanan (-0,388) korelasyon katsayısı değeri de bu ilişkinin ters yönlü ve orta dereceye yakın olduğunu belirtmektedir.

Bu sonuçlara göre yöneticiler tarafından verilecek kararlarda, çalışanlarında düşüncelerinin alınması, kararların çalışanlar üzerinde ne gibi etkiler ortaya çıkaracağıının her iki tarafça bilinmesi, kararın net ve adil olduğunun düşünülmesine sebep olacaktır. Bu durum çalışanın kendisini önemli

hissettirmesine sebep olacak böylece duygusal tükenme düzeylerinde de azalma görülecektir.

Çizelge 18 Etkileşim Adaleti Algısı İle Duygusal Tükenme İlişkisi

		ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı			-,388
Etkileşim Adaleti	İst. Anlamlılık (2		<0,001
Yönlü)		231	231
N			
Korelasyon Katsayısı		-,388	
Duygusal Tükenme	İst. Anlamlılık (2	<0,001	
Yönlü)		231	231
N			

**Alt hipotez 8;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çizelge 22’de etkileşim adaleti ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide, p değeri 0,01’den küçük çıkmış, bu durum da iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisinin % 99 güven aralığında anlamlı olduğunu belirtmektedir. Sonuca göre, H<sub>1</sub> hipotezi kabul, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Korelasyon katsayısının (-0,226) bulunması bu ilişkinin ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Diğer bir değişle, yöneticilerin çalışanlarıyla aralarında adil, nazik ve güvenilir bir ilişki olması halinde, çalışanların diğer insanlara karşı yardım etme, problemlerini çözme istekleri artacaktır. Gereğinden fazla çalışma hissi, stres artışları azalacaktır. Böylece dışarıya karşı duyarsızlaşma düzeylerinde azalma olacaktır.

Çizelge 19 Etkileşim Adaleti Algısı İle Duyarsızlaşma İlişkisi

		ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı			-,226
Etkileşim Adaleti	İst. Anlamlılık (2		<0,001
Yönlü)		231	231
N			
Korelasyon Katsayısı		-,226	
Duyarsızlaşma	İst. Anlamlılık (2	<0,001	
Yönlü)		231	231
N			



### **Alt hipotez 9;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çizelge 23' deki analiz sonuçlarına göre, p değeri 0,01'den büyük bulunmuş ve bu da iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisinin % 99 güven aralığında anlamlı olmadığını göstermektedir. H<sub>1</sub> hipotezi ret, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının (0,113) olarak bulunması, etkileşim adaleti ile düşük kişisel başarı duygusu arasında pozitif yönlü ancak oldukça düşük bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlara göre verilecek kararların alınma aşamasında yöneticilerin, çalışanlarla olan iletişimde adalet algısının olumlu olması bireysel başarı hislerini doğrudan etkilememektedir.

Çizelge 20 Etkileşim Adaleti Algısı İle Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi

		ÖRGÜTSEL ADALET	TÜKENMİŞLİK
Korelasyon Katsayısı			0,113
Etkileşim Adaleti	İst. Anlamlılık (2		0,088
Yönlü)		231	231
N			
Korelasyon Katsayısı		0,113	
Düşük Kişisel Başarı Duygusu	İst.	0,088	
Anlamlılık (2 Yönlü)		231	231
N			

### **Alt hipotez 10;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 24' da belirtilen analiz sonuçlarına göre p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Böylece çalışanların örgütsel adalet algılamalarının çalışanların yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Böylece H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Tüm yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalama sıraları (mean rank) birbirine yakındır. Çalışanların genç veya orta yaşlı olması durumuna göre örgütsel adalet algılamalarının farklılık göstermediğinden bahsedilebilir.

Çizelge 21 Yaş-Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	yaşınız	N	Mean Rank
Örgütsel adalet	20 ve altı	1	134,50
	21-30	53	116,85
	31-40	95	109,81
	41-50	61	115,27
	51+	21	143,12
	Total	231	

Örgütsel adalet

Chi-Square	4,370
df	4
Asymp. Sig.	,358

**Alt hipotez 11;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.**

Analiz sonucu Çizelge 25' da yer alan verilere göre p değerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Bu sonuçla birlikte, çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Yani, çalışanların kadın veya erkek olmaları örgütsel adalet algılamalarında bir farklılık oluşturmamaktadır. Hem kadın hem erkek çalışanların örgütsel adalet algıları açısından bakıldığında ortalama sıra değerlerinin birbirlerine yakın değerlerde toplanması da elde edilen sonucu destekler niteliktedir.

Çizelge 22 Cinsiyet-Örgütsel Adalet Mann-Whitney U nalizine İlişkin Bulgular

	cinsiyetiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Örgütsel adalet	kadın	95	119,28	11331,50
	erkek	136	113,71	15464,50
	Total	231		

Örgütsel adalet

Mann-Whitney U	6148,500
Wilcoxon W	15464,500
Z	-,623
Asymp. Sig. (2-tailed)	,533

### **Alt hipotez 12;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 26' da yer alan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu durumda; H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Bu sonuç, çalışanların örgütsel adalet algılarının medeni duruma göre göre farklılık göstermediğini, evli ve bekar çalışanların sadece medeni durumlarından ötürü algılarında anlamlı farklılıklar oluşmayacağını göstermektedir. İlk Çizelgede evli ve bekar çalışanlar için ortalama değerlerin birbirine yakın olması bu durumun göstergesidir.

Çizelge 23 Medeni Durum-Örgütsel Adalet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	<b>medenihal</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Sum of Ranks</b>
örgütseladalet	evli	132	116,85	15424,50
	bekar	99	114,86	11371,50
	Total	231		

	<b>Örgütsel adalet</b>
Mann-Whitney U	6421,500
Wilcoxon W	11371,500
Z	-,224
Asymp. Sig. (2-tailed)	,823

### **Alt hipotez 13;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 27'de yer alan bilgilere göre, analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu nedenle, H<sub>0</sub> hipotezi kabul, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş. Bu durumda, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı biçimde farklılık göstermediği söylenebilir.

**Çizelge 24:** Eğitim Durumu ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	<b>egitim</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
örgütseladalet	ilköğretim	7	131,07
	lise	24	142,50
	yüksekokul	21	98,88
	lisans	114	116,93
	yükseklisans	53	112,31
	doktora	12	91,63
	Total	231	

	<b>örgütseladalet</b>
Chi-Square	7,292
Df	5
Asymp. Sig.	,200

**Alt hipotez 14;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları unvana göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 28’de yer alan bilgilere göre, analiz sonucunda elde edilen p değerinin 0,05’e eşit olması sebebiyle, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Bu sonuçla birlikte, çalışanların örgütsel adalet algılarının sahip oldukları unvanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği yani, çalışanların unvanlarının adalet algısını etkilediği söylenebilir.

**Çizelge 25 Unvan ve Örgütsel Adalet- Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular**

	<b>unvanınız</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Örgütsel adalet	GS/GSY/DB	4	133,25
	fakülte/enstitü/yüksekokul sekreteri	5	109,60
	şube müdürü	17	126,85
	uzman/uzman yard.	23	104,09
	şef	16	97,00
	bilgisayar işletmeni/memur/vhki	123	124,41
	teknisyen/tekniker	27	84,09
	hizmetli	8	62,75
	diğer	8	93,96
	Total	231	

	<b>Örgütsel adalet</b>
Chi-Square	15,449
Df	8
Asymp. Sig.	,050

### **Alt hipotez 15;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 29’de yer alan bilgilere göre, elde edilen p değerinin 0,05’ten büyük çıkmasıyla birlikte, H<sub>1</sub> hipotezi red ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda, çalışanların mesleklerinde geçirdikleri toplam yılın örgütsel adalet düzeylerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı söylenebilir.

Çizelge 26 İş hayatında Bulunulan Süre ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	Calisma süresi	N	Mean Rank
Örgütsel adalet	0-2	15	132,30
	2-5	49	121,24
	6-10	73	110,26
	11-15	38	101,75
	16+	56	124,20
	Total		231

	Örgütsel adalet
Chi-Square	4,306
Df	4
Asymp. Sig.	,366

### **Alt hipotez 16;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 30’ da aktarılan sonuçlarına göre p değeri 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir, bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının kurumda aynı birimde geçirdikleri toplam sürelerle ilgili olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Böylece H<sub>0</sub> hipotezi kabul, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, çalışanların kurumlarında aynı birimde geçirdikleri toplam süreye göre örgütsel adalet algılamalarının farklılık göstermediği söylenebilir.

Çizelge 27 Birimde Çalışma Süresi ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	Birimde çalışma sür	N	Mean Rank
örgütseladalet	0-2	45	114,51
	2-5	53	120,50
	6-10	74	115,56
	11-15	27	86,54
	16+	32	136,52
	Total	231	

Örgütsel adalet	
Chi-Square	8,535
Df	4
Asymp. Sig.	,074

**Alt hipotez 17;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 31’de belirtilen sonuçlarına göre p değerinin 0,05’ten küçük çıkmasıyla birlikte H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Sonuca göre çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği yani, çalışanların genç olması ya da orta yaşlı olmasının tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu söylenebilir.

Çizelge 28 Yaş-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	yaşınız	N	Mean Rank
tükenmişlik	20 ve altı	1	6,50
	21-30	53	125,58
	31-40	95	116,93
	41-50	61	119,84
	51+	21	81,69
	Total	231	

tükenmişlik	
Chi-Square	9,540
df	4
Asymp. Sig.	,049

### **Alt hipotez 18;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 32' de yer alan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Böylece; H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuca göre, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediğini, kadın ve erkek çalışanların sadece cinsiyetlerinden kaynaklı olarak tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar oluşmayacağını göstermektedir. İlk Çizelgede kadın ve erkek çalışanlar için ortalama değerlerin birbirine yakın olması bu durumun göstergesidir.

Çizelge 29 Cinsiyet-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	cinsiyetiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
tükenmişlik	kadın	95	122,65	11652,00
	erkek	136	111,35	15144,00
	Total	231		
				<b>tükenmişlik</b>
			Mann-Whitney U	5828,000
			Wilcoxon W	15144,000
			Z	-1,265
			Asymp. Sig. (2-tailed)	,206

### **Alt hipotez 19;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 33' de yer alan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Böylelikle; H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterdiğini, evli ve bekar çalışanların tükenmişlik seviyelerinde anlamlı farklılıklar oluştuğunu göstermektedir.

**Çizelge 30: Medeni Durum-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular**

	<b>Medeni hal</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Sum of Ranks</b>
tükenmişlik	evli	132	108,44	14314,00
	bekar	99	126,08	12482,00
	Total	231		

<b>tükenmişlik</b>	
Mann-Whitney U	5536,000
Wilcoxon W	14314,000
Z	-1,987
Asymp. Sig. (2-tailed)	,047

**Alt hipotez 20;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 34’de aktarılan bilgilere göre, yapılan analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05’ten büyük çıkmıştır. Bu sebeple, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği söylenebilir.

**Çizelge 31 Mezun Olunan Son Program ve Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular**

	<b>egitim</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
tükenmişlik	ilköğretim	7	61,50
	lise	24	108,13
	yüksekokul	21	121,43
	lisans	114	118,64
	yükseklisans	53	113,15
	doktora	12	141,50
	Total	231	

<b>tükenmişlik</b>	
Chi-Square	7,157
df	5
Asymp. Sig.	,209



### **Alt hipotez 21;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 35’de yer alan bilgilerde belirtildiği üzere p değeri 0,05’ten büyük çıkmıştır. Bu sonuca göre H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin sahip oldukları unvanlara göre anlamlı farklılık göstermediği söylenebilir.

Çizelge 32 Unvan ve Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	<b>unvanınız</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
tükenmişlik	GS/GSY/DB	4	74,13
	fakülte/enstitü/yüksekokul sekreteri	5	128,00
	şube müdürü	17	98,32
	uzman/uzman yard.	23	108,22
	şef	16	150,50
	bilgisayar işletmeni/memur/vhki	123	117,93
	teknisyen/tekniker	27	124,13
	hizmetli	8	65,25
	diğer	8	114,04
	Total	231	

	<b>tükenmişlik</b>
Chi-Square	12,633
df	8
Asymp. Sig.	,125

### **Alt hipotez 22;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 36’de yer alan bilgilere göre, analiz sonucunda p değerinin 0,05’ten büyük çıkmasından dolayı, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin kurumda geçirdikleri çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği söylenebilir. Başka bir deyişle, çalışanların kurumda toplam çalıştıkları yıl, tükenmişlik düzeylerinde fark yaratmamaktadır.

Çizelge 33 Eğitim Durumu ve Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	<b>Calisma süresi</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Tükenmişlik	0-2	15	121,83
	2-5	49	118,43
	6-10	73	117,09
	11-15	38	118,42
	16+	56	109,25
	Total	231	
tükenmişlik			
Chi-Square	,820		
df	4		
Asymp. Sig.	,936		

**Alt hipotez 23;**

**H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir.**

Çizelge 37’de yer alan bilgilere göre, analiz sonucunda p değerinin 0,05’ten büyük çıkmasından dolayı, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların birimde toplamda çalıştıkları yıl, tükenmişlik düzeylerinde fark yaratmamaktadır.

Çizelge 34 Birimde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	<b>Birimde calisma sür</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
tükenmişlik	0-2	45	118,76
	2-5	53	117,72
	6-10	74	119,30
	11-15	27	115,06
	16+	32	102,44
	Total	231	
tükenmişlik			
Chi-Square	1,618		
df	4		
Asymp. Sig.	,806		

Çalışmada elde edilen hipotez sonuçlarının yer aldığı özet sunum ekler bölümünde Çizelge 38’ de gösterilmiştir.

## VI. SONUÇ VE TARTIŞMA

Geçmişten günümüze, emek yoğun üretimden, sermaye yoğun teknolojiye, bilgiye sahip olma ve bilgiyi çıktıya dönüştürmede en önemli faktörün ‘insan’ olduğu aşikardır. Teknolojinin hızlı ve durmaksızın gelişimi, sermayenin ve iş gücünün küreselleşmesi ve bunların sonucunda dünyanın tek bir pazar haline gelmesi rekabeti çok yüksek boyutlara taşımıştır. Bu rekabet ortamında eldeki tüm imkanları işleyip çıktıya dönüştüren ve işletmenin devamlılığını sağlayacak olan yine insandır. Ancak insan işletmenin devamlılığı için gerekli olan maddi unsurlar gibi tepkisiz değildir. İnsan, duyguları, düşünceleri, ihtiyaçları olan sosyal bir varlıktır. Bu sebeple örgütlerin var olmalarının en önemli sebebi olan çalışanların maddi ve manevi olarak tatmin edilmesi gerekmektedir. Sorunları, ihtiyaçları, talepleri araştırılmalı elde edilen sonuçlara göre gerekli önlemler alınmalıdır. Bunun sonucunda mutlu olan çalışanın örgüte bağlılığı artacak bu da çalışandan alınan faydayı maksimize edecektir. Böylece örgütün rekabet edebilirlik, değişime ayak uydurabilme ve yüksek karlılık gibi amaçlarına ulaşmasını daha kolay hale getirecektir.

Yukarıda kısaca bahsedildiği üzere çalışma hayatında insan unsurunun öneminin fark edilmesiyle birlikte çalışan davranışları her yönüyle inceleme konusu olmaya başlamıştır. Bu incelemelerin başında da örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramları gelmektedir.

Tükenmişlik sözlük anlamı yıpranma, kaybetme, başa çıkamamadır. Genel olarak bakıldığında; tükenmişlik sendromunun ortaya çıkış nedenleri arasında iş yeri koşulları, sosyal imkânların yetersizliği, bölgenin coğrafi kültürel özellikleri yanında çalışanların kendilerine ait özellikleri de tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında etkilidir. Tükenmişlik sendromuna, kendinden, hayattan ve diğer kişilerden yüksek beklenti içinde olan, kendi dışındaki insanlara da önem veren ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan kişilerde daha sıklıkla rastlanmaktadır. Yine yaptığı işi en iyi şekilde yapmaya özen gösteren, işine para kazandırmanın ötesinde anlamlar yükleyen, karşılaştığı her problemde kendini

suçlayan ve kendi ile ilgili değerlendirme yapma eğiliminde olan ve moral motivasyonu kolayca düşen insanlarda daha fazla görülmektedir.

Duygusal tükenme; kişinin yaptığı iş nedeni ile duygusal açıdan kendine aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ki bu durum tükenmişliğinin en önemli belirleyicisidir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı birey olduklarını göz önünde bulundurmaksızın duygudan yoksun şekilde davranış ve tutumlar sergilenmesidir. Kişiye nesnel yaklaşım mevcuttur. Kişisel başarı hissi eksikliği ise, problemleri çözememe ve kendini yetersiz hissetme olarak tanımlanmaktadır. Kişinin artık işe karşı motivasyonu düşmüş, çaresizlik ve kontrolsüzlük hissetmektedir.

İş hayatındaki zor koşullar ve yıpranmaya sebep olabilecek etkenlerin birleşmesi ile günümüzün en önemli sorunlarından bir tanesi haline gelen tükenmişlik durumu, insanları yaptıkları iş bakımından ruhen ve bedenen yıpratmasının yanında, iş görenler ve işverenler açısından maddi ve manevi ciddi kayıplara sebep olabilmektedir.

İşletmelerin varlığı ve devamlılığı için örgütler, örgütlerin varlığı için ise adaletli bir yönetim sistemi oldukça önemlidir. Tamda bu noktada ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı çalışanlar için ortaya çıkmış gibi görünse de aslında dolaylı yoldan işletmelerin devamlılığına hizmet eden bir kavram durumundadır. Antik Yunandan günümüze her devirde önemini sürdürmüş, birçok bilim dalında incelenmiş ve üzerine birçok görüş geliştirilmiştir adalet kavramı en basit anlamda hakkaniyet, tarafsızlık, insanlara hakkını vermek olarak açıklanabilir. Örgütler açısından bakıldığında örgütlerin sürekliliğinin sağlanması, çalışanlar açısından bakıldığında ücret, ceza, ödül, terfi, yetki gibi birçok unsurda çalışanların beklentilerinin karşılanmasını konu almıştır. Kurumlar için kısaca kazanımların adil olmasını ifade eden adalet algısı çalışanların ücret düzeyleri, terfileri, ödül ve ceza gibi kazanımlarının tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulanmasıyla artacaktır.

Araştırmanın ana hipotezinin Spearman's Rho korelasyon analizi ile sınanması sonucunda, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında % 99 güven aralığında anlamlı negatif yönlü ve orta düzeye yakın ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, literatürde yer alan örgütsel adalet

ve tükenmişlik konulu çalışmalarla paralellik göstererek çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasının tükenmişlik düzeylerinin anlamlı olarak azaltacağı veya tam tersi yönde ilişki sağlayacağını göstermektedir.

Yapılan regresyon analize göre katılımcıların örgütsel adalete ilişkin algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının tükenmişlik hissinin %12,5'lik kısmını açıkladığı görülmüştür (R Square = ,125). Regresyon analizinin Sig. Değeri kurduğumuz modelin anlamlı olduğuna dair bize bilgi sunmaktadır (Sig= ,000b). Örgütsel adalet algısı oluşması halinde 1 birimlik olumlu inanış, tükenmişlik hissi üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etki oluşturarak 2.47 birimlik azalışa sebep olmaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre çalışanların dağıtım adaleti algısı ile tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların çalıştıkları iş yerindeki ödüllendirme, cezalandırılma ve diğer süreçlerde eşit bir seviyede kazanım elde etmesi duygusal tükenmelerini azaltabilir, umursamazlık ve önemsememe duygularını hafifletebilir. Dağıtım adaleti ve düşük kişisel başarı boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Süreç adaleti algısı ile tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların iş yerlerinde karar verilme süreçlerinde düşüncelerinin bu sürece dâhil edildiğini, düşüncelerine önem verildiğini düşünmesi duygusal olarak tükenme düzeyleri düşürülebilir ve duyarsızlaşma etkisini azaltabilir. Süreç adaleti ve düşük kişisel başarı boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Etkileşim adaleti algısı ile tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yönetim tarafından alınan kararların çalışanlar üzerinde ne gibi etkiler bırakacağını, kararların ne kadar adil ve tarafsız olduğunun çalışan tarafından bilinmesi, çalışanlar ve yöneticiler arasında nazik ve saygılı ilişkilerin olması çalışanların tükenmişlik düzeylerinde azalmaya sebep olabilir. Etkileşim adaleti ve

düşük kişisel başarı duygusu hissi arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmada; örgütsel adalet algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışılan toplam süre ve birimde çalışılan toplam süreye göre farklılık göstermediği ancak unvanın bu durumu etkilediği görülmüştür. Unvan açısından bakacak olursak hizmetli kadrosunda görev yapan personelin örgütsel adalet konusunda karamsar bir ifadeye sahip olduğu görülürken teknisyenlerin ve teknikerlerin adil bir çalışma ortamında yer aldıkları konusunda iyimser bir kanaata sahip olduğu söylenebilir. Hiyerarşinin en üstünde yer alan kişiler örgütsel adaleti en yüksek düzeyde yaşarken, hiyerarşinin en altındaki kesim bu hissi en az oranda yaşamaktadır. Örgütsel adalet hissini düşük düzeyde yaşamamasının sebebi olarak iş yükü fazlalığı, alınan kararlarda etkisi olamama, süreçlerden habersizlik, etkisiz iletişim kanalları sıralanabilir. Ancak bu oran hiyerarşik düzene göre devam etmemekte, unvanlar arasında dalgalanmalar söz konusudur. İkişerli gruplandırma yapıldığında ise bir üst unvana erişme potansiyeline sahip kişilerin bir üst unvandaki kişilerden örgütsel adalet inancına daha az sahip olduğu görülmektedir. Bilgisayar işletmeni/memur/vhki grubu bu durumun dışındadır.

Tükenmişlik algısının cinsiyet, eğitim durumu, unvan ve kurumda çalışma süresinin uzunluğuna aynı birimde çalışma süresinin göre farklılık göstermediği ancak yaş ve medeni durumun bu durumu etkilediği görülmüştür. Emeklilik dönemi yaklaşan 51 yaş ve üzeri çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığı (iş yükü azaltılması, nispeten iş yükü az birimlere geçiş) görülmüştür. Ayrıca çalışanların mevcut iş yerindeki geçirdikleri sürenin artması ile tükenmişlik düzeylerinde artışa yönelim fazlalaşmaktadır. Bu durumu önlemek için belirli periyotlarda çalışanlara birim değişikliği talepleri sorulabilir. Medeni durum olarak bakıldığında ise bekar çalışanların tükenmişlik seviyelerinin evli çalışanlara göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu da düzenli bir aile hayatının olmayışı, aileye karşı sorumluluğun az olması sonucunda iş kolikliğe yönelmesi, evli çalışanlar açısından bakıldığında ise yaşanan sorunların eş ile paylaşılıp çözüm yolları geliştirilmesi, çocuklu çalışanlar için ilgilerinin o yöne kayması sonuçlarında stres boyutunun azalması ve tükenmişliğe daha az sevk olarak düşünebilir.

Üniversitelerde yapılan diğer iki araştırma ile karşılaştırma yapılacak olursa; örgütsel adalet açısından 50 yaş ve üzerindeki idari veya akademik personel ile unvanı yüksek olan idari veya akademik personelin adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. İdari birimde çalışan personelin algısının düşük olduğu, idari görevi bulunan akademik personelin algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik açısından; anlamlı farklılıklar bulunamamış olsa da değerler açısından bakıldığında idari personelin ve idari görevi bulunan akademik personelin tükenmişlik algısının diğer personellere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Her üç araştırmada da medeni durum açısından bekarların evlilere göre daha fazla tükendiği görülmüştür.

Her ne kadar işleyiş, örgütlenme, yönetim faaliyetleri gibi genel süreçlerde benzer gibi görünse de işleyişin sahaya yansımaları ve hedefleri açısından kamu kurumlarıyla özel sektör arasında ciddi farklılıklar mevcuttur. Özel sektör açısından en önemli şey yüksek karlılık sayesinde sürdürülebilirlik iken kamu sektöründe çoğu zaman vatandaşa hizmet bakışıyla kurumun karlılığı geriplandadır. Özel sektör firmalarında patronlar ya da yöneticiler çalışanlara uygulanacak ödül-ceza işlemlerini daha net uygularlar. Kamuda ise bu iki unsurun uygulanması daha geriplandadır. Bu durumda özel sektörde emeğini gerektiğinden az ortaya koyan kişiler için sonuç genellikle iş kaybı olurken, kamuda ise bu kişilere herhangi bir eylem yapılmamakta, hatta çoğu zaman bu kişilerin süreçlere zarar vereceği, işleri yavaşlatacağı düşünülerek görece daha basit işlere yönlendirilip, çalışanın bakışıyla ödüllendirilmiş olmaktadır. İki sistem arasındaki bir diğer sorun ise emeğini beklenenden fazla ortaya koyan çalışanların durumudur. Özel sektörde performans dayalı bir ödüllendirme sistemi mevcuttur. Karlılığa en çok katkı veren çalışan en değerli çalışandır, elde tutulabilmesi için beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Kaybedilecek her nitelikli çalışanın rakip firmaya geçmesi olası bir durumdur. Bu da nitelikli insan gücünün kaybının yanında firma sınırlarının kaybı da demektir. Genellikle göze alınmak istenmeyen bir risktir ve firmaları çalışanını mutlu etme zorunluluğuna iter.

Kamu kurumlarında ise personel kaybının pek de bir önemi bulunmamaktadır. Bu sebeple de çalışanın kuruma bağlılığını arttırıcı önlemler

alınmamaktadır. Birçok eylem planı sadece prosedürün yerine getirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Kamu kurumlarında zamanın şartlarının gerisinde kalmış ve güncellenmesi gereken kanunlara dayalı sistemler mevcuttur. Performans ölçümü zordur. Yöneticiler genellikle kendi etrafındaki belli gruplarla süreçlerini yönetirler. Bu grupların içerisinde yer almak kişinin verdiği emek ve iş gücünün fazlalığıyla her zaman doğru orantılı olmamaktadır. Bu durumun olumsuz yönleri oldukça fazladır; yöneticiler kendi düşünceleri dışındaki diğer bakış açılarını göremezler, onlardan gelecek farklı çözüm yollarını değerlendiremezler ve yönetsel faaliyetleri sürekli belli bir kapasitedeki iş gücüyle yürüttükleri için diğer çalışanları yavaş yavaş örgütsel bağlamda kaybetmeye başlarlar.

Son yüzyılda önemli seviyede kabul gören ‘yeni kamu işletmeciliği’ mantığı da yine kamu çalışanlarının örgütsel adalet algısını yükseltecek ve tükenmişlik duygularını azaltacak özellikler barındırmaktadır. Özel sektör sistemine geçiş ancak sosyal devlet mantığından da ayrılmayıp olarak yorumlanan bu kavramla birlikte aşırı hiyerarşi, süreçlerdeki bürokratik engeller, hizmet alanın bekleme süresi, kamuya ve vatandaşa yüklenen iş yükü ve maliyetler azalacaktır. Çalışanlar daha özgür ve daha esnek bir çalışma ortamı bulacaklardır. Zamandan ve maliyetten yapılacak kazanımlar yine kamu çalışanlarının gelişimlerine yönelik kullanılarak kurumlara olan aidiyet duyguları arttırılabilir.

Ayrıca 657 sayılı devlet memurları kanununda da devlet memurlarının bir güvencesi olarak kendine yer bulmuş olan ‘liyakat’ kavramına gösterilecek özen çalışanların örgütsel adalet hissini arttıracak, bununla birlikte tükenmişlik hissini de azaltacaktır. Yöneticiler unutmamalıdır ki; kurumlardaki en önemli ve üzerine en çok emek verilecek unsurun ‘insan’ olduğu bilincine vardıklarında kendileri de başarılı olabileceklerdir.

Araştırmanın İstanbul ilinde seçilen tek bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiş olması sebebiyle İstanbul ili geneli ve/veya tüm ülke çapında ki devlet ve/veya vakıf üniversitelerinde çalışan idari personeller açısından genelleme yapılmasına imkan vermemektedir. Ayrıca örneklemin sadece idari personel tarafından oluşması, sonuçların üniversitede ki tüm personel için genellenmesini de engellemektedir.



Bu araştırmanın üniversitelerde çalışan ve sadece idari personelleri kapsayan ilk, üniversite personelleri üzerinde yapılan üçüncü araştırma olması sebebiyle, bulguların yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmadan sonra yapılacak çalışmalarda;

- Kamu üniversiteleri kendi aralarında öğrenci sayısına, buldukları şehirlere, buldukları coğrafi bölgeye göre,
- Kamu üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri personellerine sundukları imkanlara göre,
- Türkiye'deki üniversiteler, yurt dışındaki üniversitelerdeki yapılanma ve yasal süreçlere göre,

karşılaştırılarak üniversite çalışanlarının ulusal ve uluslararası düzeyde örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeylerine etkisi adına çalışmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

### TEZLER

- ACAR, A. (2016). Çalışma Yaşam Kalitesinin Tükenmişlik Sendromu Üzerinde Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- ALANOĞLU, M. (2019). Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- ALTIN, V. (2015). Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- ARMUTÇUK, A.K. (2010). Denizli Devlet Hastanesinde Çalışmakta Olan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Sendromu Ve İlişkili Değişkenler. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Denizli.
- BÖREKÇİ, N. E. (2013). Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Ardahan ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Erzurum.
- CİHANGİROĞLU, N. (2009). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ÇİL, Ö. E. (2016). Okulöncesi Öğretmenlerinin Özyeterlik İnançları, Örgütsel Adalet ve Destek Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Okul Öncesi Eğitimi Bilim Dalı. Burdur.

DALKIRAN, S. Ü. (2015). İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.

DEMİR, H. (2019). Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.

DEMİRKAYA, S. (2014). Hastane Acil Servislerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

DİNCEROL, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

DİNÇ, K. (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu. Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara

DİNİBÜTÜN, S. R. (2013). Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞRAR, C. C. (2019). Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti Kavramları ve Aralarındaki İlişkiler: Akademik Yayınlar Bağlamında Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İzmir.

DUYMUŞ, R. (2015). Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Deđerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Eskişehir'de bir kamu hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.

- DÜĞER, S. (2015). Örgütsel Adalet Algısının, İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kamu hastanesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı. Ankara.
- EKER, G. (2006). *Örgütsel adalet algısının boyutları ve iş doyumuna etkileri* [Organizational justice perceptions' dimensions and affect on job satisfactions]. Unpublished master thesis, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GENÇYÜREK, D. (2014). Türkiye'deki Üniversitelerin Eğitim Fakülteleri Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümleri Müzik Eğitimi Anabilim Dallarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Sendromunun Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Müzik Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- GÜLLÜOĞLU, Ö. (2015). Lise Sonda Okumakta Olan Öğrencilerde Bir İşte Çalışıp Çalışmamanın Tükenmişlik Sendromuna ve Okul Başarısına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Klinik Psikoloji Bilim Dalı, İstanbul.
- GÜNAY, İ. (2016). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya-Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- GÜNER, B. (2016). Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü: Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- GÜR, E. (2014). Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı. Ankara.
- GÜRBOYOĞLU, J. (2009). Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı. Balıkesir.

GÜVENLİ, R. D. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.

HERECE, F. G. (2016). Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi, Ankara.

İŞIKAY, Ç. (2018). İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla ili kamu hastaneleri birliğinde görev yapan hemşireler üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Muğla.

İŞBAŞI, J. (2000). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

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

KARAMAN, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

KAYA, G. (2018). Gıda Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Mersin.

KERVANCI, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme

Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde Kırkan, 2014: 20

- KIRKAN, M. (2014). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- KONAKAY, G. (2010). Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli
- KONYALI, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Sakarya SGK örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Sakarya.
- KORKMAZ, H. G. (2013). Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Hastane Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- KÖSE, G. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- KULAKLIKAYA, K. (2013). İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- MOÇ, T. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşe Yabancılaşmasına Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Erzurum.
- NAZLIOĞLU, E.H. (2009). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Niğde.

- ÖRKİ, N. (2015). Tükenmişlik Sendromu, Birey ve Örgütsel Yapılar. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÖZÇINAR, M. (2011). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Aştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- ÖZKAN, C. (2012). Mersin üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler. Uzmanlık Tezi, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Mersin.
- ÖZYURT, E. D. (2010). The Effect of Working Place On The Between Perception Of Orgazinal Justice, Orgazinal Support And Orgazinal Citizenship Behavior, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- PEKOL, M. (2019). Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ilişkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı. İstanbul.
- SAÇLI, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya
- SEZGİN, O. (2009). Exploring the relationship between the concepts of organization culture, organizational justice and organizational citizenship behavior. Yayımlanmamış doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- SÖNMEZ, D. Z. (2006). Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- TEPE, F. (2019). Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emeğin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. Sivas.
- TERKEŞ, N. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği).



- Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- TOĞA, N. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Malatya.
- TSAİ, (2012). An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education. Doctor of Philosophy, University of Washington.
- ÜLBEĞİ, İ.D. (2011). Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- YILDIRIM, F., (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- YILDIRIM, İ. (2015). Okul yöneticilerinin kişilik ve denetim odağı özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu ve okul etkililiği açısından incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YILDIRIM, K. (2008). Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- YILDIRIM, Y. (2010). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek okullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- YILMAZ, B. (2015). Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Anabilim Dalı, Bolu.

## MAKALELER

- ASLANTÜRK, G. VE ŞAHAN, S., (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il emniyet müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 14 (1), ss.135-159.
- BALDWIN, S. (2006), “Organizational Justice”, *Institute for Employment Studies*, p. 1-13
- BARSKY, A. VE KAPLAN, S.A., (2007). If you feel bad, it’s unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 92 (1), pp. 286-295.
- BERNARDİN, H. J. VE COOKE, D.K. (1993), “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees”, *Academy of Management Journal*, Vol.36(5), ss. 1097-1108.
- BRESÓ, E., SALANOVA, M., AND SCHAUFELİ, W.B. (2007). In Search of the “Third Dimension” of Burnout: Efficacy or Inefficacy?. *Applied Psychology: an International Review*, 56(3), 460–478.
- BUDAK, G., SÜRVEGİL, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), ss.95-108.
- CARDOSO, H.F., BAPTİSTA, M.N., SOUSA, D.F.A., AND JUNİOR, E.G. (2017). Syndrome de Burnout: Analise da Literatura Nacional Entre 2006 e 2015. *Revista Psicologia: Organizaçoes Trabalho*, 17(2), pp.121-128.
- CİHANGİROĞLU, N., ŞAHİN, B., NAKTİYOK, A., (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67–82.
- COLQUİTT, J.A., D.E. CONLON, M.J. WESSON, C.O.L.H. PORTER AND K.Y. NG (2001), “Justice At The Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-45.
- CORDES, C. L. VE DAUGHERTY, T. W. (1993). A Review and An Integration Of Research On Job Burnout. *Academy of Management Review*.
- CROPANZANO, RUSSELL, BOWEN, DAVID E., AND GİLLİLAND, STEPHEN W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, pp. 34.-48.

- ÇAKMUR, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(3).
- ÇOLAK, MUSTAFA VE HAYAT EBRU ERDOST; (2004), “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, ss. 51- 84.
- DECONINCK, J.B., STILWELL, C.D., (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. Journal of Business Research. 57 (3), pp.225-231.
- DEMEROUTİ, E. BAKKER, A.B., NACHREINER, F., & SCHAUFELİ, W.B. (2001). The job demands - resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.
- DEMİR, F. (1987), 50.Yılında 3008 Sayılı İş Kanununun Amacı, Karakteri, Özellikleri ve Bugüne Kadar Gösterdiği Gelişim Çizelgesi, İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, İzmir, 1987.
- DEUTSCH, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? Journal of Social Issues, 31, 137–150
- EFEÖĞLU, İ. E. & İPLİK, E. (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3):343- 360.
- ERDOĞAN, B. KRAİMER, M.L. VE LİDEN, R.C., (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct, an examination in the performance appraisal context. The Journal of Applied Behavioral Science. 37, p.2.
- ERGİN, C. (1992). Doktor ve hemflirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması. 7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, 143-154
- EROĞLU, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 147-160.
- FIRAT, A. S. (2003), “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.58, Sayı.3, ss. 105-144

- FIRAT, Z. M. (2015). "Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma",
- FOLEY, S. KIDDER, D.L. & POWELL, G.N., (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: an investigation of hispanic law associates. *Journal of Management*, 28 (4), pp.471-496.
- FOLGER, R., (1987). "Distributive and Procedural Justice in the Workplace", *Social Justice Research*, 1:143-159
- GEUENS, N., BOGAERT, P.V. VE FRANCK, E. (2017). Vulnerability to Burnout Within the Nursing Workforce-The Role of Personality and Interpersonal Behaviour. *Journal of Clinical Nursing*, 26(23-24), pp.4622-4633. doi: 10.1111/jocn.13808.
- GHAVÍ, F., JAMALE, S., MOSALANEJAD, L. VE ZAHRA, M. (2016). A Study of Couple Burnout in Infertile Couples. *Global Journal of Health Science*. 8( 4), pp: 158-165.
- GRANDEY, A. G. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1) 95-110.
- GREENBERG, J. & BİES, R.J., (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*. 11 (5/6), ss.433-444.
- GREENBERG, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*,12 (1), 9-22.
- GREENBERG, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2). 399-432.
- HALBESKEBEN, J.R.B., AND BUCKLEY, M.R. (2004). Burnout in Organizational Life. Article in *Journal of Management*, 30, pp: 859-879. doi: 10.1016./j.jm.2004.06.004.
- HERNANDEZ, T.J., SANCHEZ, G., HERNANDEZ, J.F., AND VÍTE, E. (2012). Prevalence of Burnout Syndrome in Workers of Ġnstitution of the Health Sector. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, pp.31-49.
- İÇERLİ, L., (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5 (1), pp.67-92.

- İŞBAŞI, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İŞCAN, Ö.F. VE NAKTİYOK, A., (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 59 (1), s.187.
- JACKSON, S.E., SCHWAB, R.L., AND SCHULER, R.S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomen. Article in *Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp: 630-640.
- JASSO, GUİLLERMİNA; (1980), "A New Theory of Distributive Justice", *American Sociological Review*, Vol.45, No.1, ss.3-32.
- KAÇMAZ, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- KARRİKER, J. H. (2005). Cyclical group development and interaction-based leadership emergence in autonomous teams: an integrated model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 54–64
- KONOPASKE, R. VE WERNER, S. (2002), "Equity in non-North American contexts Adapting equity theory to the new global business environment", *Human Resources Management Review*, Vol.12, ss. 405-418.
- KOYUNCU, M. (2005). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi. 13.Ulusal Yönetim ve Ekonomi ve Organizasyon Kongresi. İstanbul Üniversitesi.
- LEİTER, M. P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual issues. *Anxiety, Stress, & Coping*, 5, 79–93.
- LEİTER, M. P. VE C. MASLACH (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 9, pp. 297 – 308.
- LEİTER, M.P., AND SCHAUFELİ, W.B. (1996). Consistenc of the Burnout Construct Across Occupations. *Overseas Publishers Association (OPA)*.2, pp.229-243.*Psychology and Health*, 16, pp. 501-510.
- LERNER, MELVİN J. (1977). "The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms". *Journal of Personality*, 45, 1-52.

- LEVENTHAL G.S., (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis, eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- LEVENTHAL, G.S. (1976), "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations", L. Berkowitz and E. Walster (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 91-131
- MALDONADO- MACIAS, A., CAMACHO-ALAMILLA, R., TORRES, S.G.V., ALCARAZ, J.L.G., AND LIMON, J. (2015). Determination of Burnout Syndrome Among Middle and Senior Managers in Manufacturing Industry in Ciudad Juarez. *Procedia Manufacturing*, 3, pp.6459-6466. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.927.
- MASLACH C, LEITER MP. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass
- MASLACH, C., AND JACKSON, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp: 99-113.
- MASLACH, C., AND LEITER, M.P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), pp: 498–512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B., LEITER, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*; 52: 397-422.
- MOORMAN, H.,(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.
- MURTAUGH, R. (2017, Nov. 29-Dec.12). Danger of Burnout Syndrome is Cause for Future Self- Care, *Indiana Lawyer*, pp.16.
- NEUBERG, M., ZELEZNIK, D., MESTROVIC, T., RIBIC, R., AND KOZINA, G. (2017). Is the Burnout Syndrome Associated With Elder Mistreatment in Nursing Homes: Results of a Cross-Sectional Study Among Nurses. *Arh Hig Rada Toksikol*, 68(3), pp.190-197. doi: 10.1515/aiht-2017-68-2982.

- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 21, ss.77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi. 59 (3), ss.181-202.
- ÖZMEN. Ö., ARBAK, Y. VE ÖZER P., (2007). Adalet verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. Ege Akademik Bakış, 7 (1), ss.17-33.
- ÖZTÜRK, M. (2014). Generating teacher development models from context-specific predicaments of new teachers in induction period. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116, 206-211.
- PİLLAI, R., SCANDURA, T. A. & WILLIAMS, E. A., (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across culturesauthors. Journal of International Business Studies. 30 (4), pp.763-77.
- POTTER, C. (2006). To what extent do nurses and physicians working within the emergency department experience burnout: A review of the literature. Australasian Emergency Nursing Journal, 9, 57-64.
- SAUNDERS M. VE THORNHILL, A. (2003), "Organizational Justice, Trust and the Management of Change", Personnel Review, Vol.32(3), ss. 360-375
- SCHAUFELİ W.B., AND GREENGLASS, E.R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Hea Health. Psychology and Health, 16, pp. 501-510.
- SCHAUFELİ, W. B., LEİTER, M. P. VE MASLACH C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. Career Development International, 14.3, 204-220.
- SCHAUFELİ, W.B., AND BAKKER, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. Journal of Organizational Behavior, 25, pp: 293–315 .doi: 10.1002/job.248.

- SHEPHERD, C.D., TASHCHIAN, A., AND RIDNOUR, R.E. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(4), pp.397-409. doi: 10.2753/PSS0885-3134310403.
- SHIROM, A. (2003). Job-related burnout: A review. J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology*, (245-264). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- SÖKMEN, A., BİLSEL, M. A. VE ERBİL, C., (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1), ss.41-60.
- SURAN, B. G. VE SHERIDAN E. P. (1985), "Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives", *Professional Psychology: Research&Practice*, 16(6), 741-752.
- ŞAHİN, B. & TAŞKAYA, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 13 (2), s.89.
- TARKAN, G., TEPECİ, M., (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezleşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 17 (2), ss.137-152.
- TOKGÖZ, N., (2011). Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 6 (2), ss.363-387.
- TÖREMEN, F. VE TAN, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70
- WALSTER, ELAİNE, ELLEN BERSCHEID AND G. WILLIAM WALSTER; (1973), "New Directions in Equity Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.25, No.2, 1973, ss.151- 176.
- WILCZEK-RUZYCZKA, E., AND JABLEKA, M. (2013). Job Burnout Syndrome and Stress Coping Strategies of Academic Students. *Polish*



Journal of Public Health,123(3), pp.241-246. doi: 10.12923/j.0044-2011/123-3/a.07

- YAVUZ, E., (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi. 11 (2), ss.302-312.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. VE SEÇKİN, Z., (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. KMU İİBF Dergisi. 16, ss.83-99.
- YÜRÜR, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2): 295-312.
- YÜRÜR, Ş. VE DEMİR, K., (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16 (3), ss.316.
- ZİELHORST, T., BRULE, D., VİSCH, V., MELLES, M., TIENHOVEN, S., SINKBAEK, H., SCHRIEKEN, B., TAN, E.S.H. AND LANGE, A. (2015). Using a Digital Game for Training Desirable Behavior in Cognitive –Behavioral Therapy of Burnout Syndrome: A Controlled Study. Cyberpsychology, Behavior and Social Networking, 18(2), pp.101-111. doi: 10.1089/cyber.2013.0690.

## **KİTAPLAR**

- AKÇAMETE, G., KANER, S., VE SUCUOĞLU, B. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Tatmini ve Kişilik. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- AYDEMİR, Ö. VE ICELLİ , İ. (2013) . ( Editör: Sabine Bährer-Kohler).(2013). Burnout for Experts, Presentin in The Context of Living and Working. (part 8) . Springer Science+Business Media New York. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).
- BÄHRER-KOHLER, S. (2013). (Editör: Sabine Bährer-Kohler).(2013). Burnout for Experts, Prevention in The Context of Living and Working. (part 1) . Springer Science+Business Media New York. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).

- BEUGRÉ, CONSTANT D.; (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London
- BİES, R.J. AND J.S. MOAG (1986), “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, in R.J. Lewicki, Sheppard B.H. and M.H. Bazerman (eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press. 43-55.
- CAROD-ARTAL, F.J., AND VÁZQUEZ-CABRERA, C. ( EDİTÖR: SABİNE BÄHRER-KOHLER).(2013). *Burnout for Experts, Prevention in the Context of Living and Working. (part 2)* Springer Science+Business Media New York. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).
- CHERNİSS, C. (1980). *Staff burnout*, Beverly Hills, CA: Sage
- COHEN, M. J. (1987). *The Origins and Evolution of the Arab-Zionist Conflict*. Berkeley: University Of California Press.
- COLQUİTT J. A., GREENBERG, J. VE ZAPATA-PHELAN, C. (2005). What is Organizational Justice: An Historical Analysis. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-57). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- DURMUŞ, BERİL-YURTKORU, E. SERRA-ÇİNKO, MURAT. *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları, 2016.
- EDELWİCH, J., & BRODSKY, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*, New York: Human Services Press.
- ENGELBRECHT, M., BERG, H., & BESTER, C. (2009). Burnout and compassion fatigue: the case of professional nurses in primary health care facilities in the free state province, South Africa. In R. Schwartzhoffer (Ed.), *Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms* (pp.1-38). New York: Nova Science Publishers.
- EROĞLU, F. (1998), *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara
- FOLGER, R. AND CROPANZANO, R. (1991), “Procedural Justice and Worker Motivation” in R. STEERS and L. PORTER (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw–Hill
- GREENBERG, J., BARON, R. A., (2000), “Behavior In Organizations”, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.

- GÜRİZ, A. (1994), “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- HALİS, M. VE AKOVA, O. (2008). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486
- HOMANS, GEORGE C. (1961). Social Behaviour: Its Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- İNCE, M. VE GÜL, H, (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- KARUZA, J. VE FRY, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), Justice and social interaction, pp. 167-218. New York: Springer-Verlag
- LEITER, MICHAEL P. (2003). Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, NS, Canada
- LOSZYK, BOB (2006). Stresle Başa Çıkma Yolları. Çev. Gülay Engin, İstanbul: Mess Yayınları.
- MCSHANE: L. VE VON GLINOW M. A. (2009). Organizational Behavior, New York: McGraw Hill/Irwin.
- PİNES, A. VE ARONSON, E. (1988). Career burnout: Causes and cures. New York: The Free Pres.
- SÜRVEGİL, O. (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Nobel Yayınları, Ankara.
- SÜRGEVİL, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- THİBAUT, J., & WALKER, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- VROOM, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley

#### **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

- “Tarihçe”, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. (Erişim)<http://www.yildiz.edu.tr/>
- “Tezler”, Ankara: Ulusal Tez Merkezi, (Erişim) <https://tez.yok.gov.tr/>
- “Türkçe sözlük”, Ankara: Türk Dil Kurumu. (Erişim) <http://tdk.gov.tr/>

## **DİĞER KAYNAKLAR**

ÇAKIR, Ö, (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri. Ankara:  
Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

## **EKLER**

**Ek.1:** Çizelgeler

**Ek.2:** Anket Soruları

**Ek.3:** İzin Yazıları

**Ek.4:** Etik Kurul Raporu

**Ek.1: Çizelgeler****Çizelge Ek1: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	<b>FAKTÖR AĞIRLIĞI</b>	<b>AÇIKLAYAN VARYANS %</b>
Dağıtım Adaleti Boyutu		
A7 Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	,595	
A8 Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	,689	8,065
A9 İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	,761	
A10 Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	,770	
A11 Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,680	
Süreç Adaleti Boyutu		
A1 Kurumumda işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	,728	
A2 Kurumumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	,770	11,347
A3 Kurumumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	,796	
A4 Kurumumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	,776	
A5 Kurumumda alınan her karar, ilgili personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	,788	
A6 Kurumumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma ve bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	,631	
Etkileşim Adaleti Boyutu		
A12 İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	,839	
A13 İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir.	,846	
A14 İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,817	48,757
A15 İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana açık sözlü davranır.	,810	
A16 İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	,792	

**Çizelge Ek1:: (Devamı)Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

A17	İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	,816	
A18	Yöneticim işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	,785	
A19	İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	,830	
A20	Yöneticim işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	,782	
Toplam açıklanan varyans			68,168
Kaiser-Meyer Olkin Ölçek Yeterliliği		,927	
Ki-KAre		3686,171	
Barlett Testi sd		190	
P değeri		,000	

**Çizelge Ek2: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

<b>TÜKENMİŞLİK</b>		<b>FAKTÖR AĞIRLIĞI</b>	<b>AÇIKLAYAN VARYANS %</b>
Duygusal Tükenme Boyutu			
B21	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,877	
B22	İş dönüşü kendimi psikolojik olarak tükenmiş hissediyorum.	,787	
B23	Sabah uyandığımda işimi birgün daha yürütemeyeceğimi hissediyorum.	,852	
B25	İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı düşünüyorum.	,592	31,128
B28	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,785	
B31	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,541	
B33	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	,536	
B40	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	,672	
Duyarsızlaşma Boyutu			
B24	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiklerini anlayabilirim.	,590	
B26	Bütün gün insanlarla uğraşmak beni oldukça yormaktadır.	,756	
B27	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	,664	20,313

**Çizelge Ek2: (Devamı)Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

B29	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğime inanıyorum.	,705	
B30	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı davranışlarımda katılaştım.	,678	
B34	İşimde gereğinden fazla çalıştığımı hissediyorum.	,514	
B35	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	,541	
B36	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla strese sebep oluyor.	,729	
B42	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	,688	
Düşük Kişisel Başarı Duygusu Boyutu			
B32	Kendimi çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	,587	
B37	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	,720	6,954
B38	İnsanlarla yakın çalıştıktan sonra kendimi yenilenmiş hissedirim.	,773	
B39	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	,636	
B41	İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	,589	
Toplam açıklanan varyans			58,395
Kaiser-Meyer Olkin Ölçek Yeterliliği			,878
Ki-KAare			2316,543
Barlett Testi sd			231
P değeri			,000

**Çizelge Ek3: Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları**

Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde(%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	95	41,1
Erkek	136	58,9
Toplam	231	100,0
<b>Yaş grubu</b>		
20 ve altı	1	,4
21-30 yaş	53	22,9
31-40 yaş	95	41,1
41-50 yaş	61	26,4
51 yaş üstü	21	9,1
Toplam	231	100,0
<b>Medeni durum</b>		



**Çizelge Ek3: (Devamı)Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları**

Evli	132	57,1
Bekar	99	42,9
Toplam	231	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	7	3,0
Lise	24	10,4
Yüksekokul	21	9,1
Lisans	114	49,4
Yüksek lisans	53	22,9
Doktora	12	5,2
Toplam	231	100,0
Unvan		
Genel Sekreter/Yrd./Daire Başkanı	4	1,7
Fakülte/Enstitü/Yüksekokul Sekreteri	5	2,2
Şube Müdürü	17	7,4
Uzman/Uzman Yrd.	23	10,0
Şef	16	6,9
Bilgisayar İşletmeni/VHKİ/Memur	123	53,2
Teknisyen/Tekniker	27	11,7
Hizmetli	8	3,5
Diğer	8	3,5
Toplam	231	100,0
Kurumda çalışma süresi		
2 yıldan az	15	6,5
2-5 yıl	49	21,2
6-10 yıl	73	31,6
11-15 yıl	38	16,5
16 yıl ve üzeri	56	24,2
Toplam	231	100,0
Birimde çalışma süresi		
2 yıldan az	45	19,5
2-5 yıl	53	22,9
6-10 yıl	74	32,0
11-15 yıl	27	11,7
16 yıl ve üzeri	32	13,9
Toplam	231	100,0

## Çizelge Ek4: Hipotez sonuçları özet Çizelgesi

---

### Ana Hipotez

---

H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

### Alt Hipotezler

- 1 H<sub>1</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - 2 H<sub>1</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - 3 H<sub>0</sub>:Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
  - 4 H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - 5 H<sub>1</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - 6 H<sub>0</sub>:Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
  - 7 H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - 8 H<sub>1</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - 9 H<sub>0</sub>:Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
  - 10 H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.
  - 11 H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.
  - 12 H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.
  - 13 H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
  - 14 H<sub>1</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları unvana göre farklılık göstermektedir.
-

#### **Çizelge Ek4: (Devamı) Hipotez sonuçları özet Çizelgesi**

---

- 15 H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.
  - 16 H<sub>0</sub>:Çalışanların örgütsel adalet algılamaları birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.
  - 17 H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
  - 18 H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.
  - 19 H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.
  - 20 H<sub>1</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
  - 21 H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi unvana göre farklılık göstermemektedir.
  - 22 H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi kurumda çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.
  - 23 H<sub>0</sub>:Çalışanların tükenmişlik düzeyi birimde çalışma süresinin uzunluğuna göre farklılık göstermemektedir.
-

## Ek.2: Anket Soruları

### YÜKSEKÖĞRETİM ALANINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, kamu çalışanlarının **tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları** arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Ankette yer alan her soruyu eksiksiz, doğru ve tarafsız yanıtlamanız çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça önem arz etmektedir.

Ankete lütfen ad-soyad gibi kimlik bilgilerinizi yazmayınız. Elde edilen veriler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır.

Araştırmamıza sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,  
Gökhan TARAÇ

E-posta: gokhantarac@gmail.com, gtarac@yildiz.edu.tr

#### Demografik Bilgiler

##### 1. Yaşınız?

20 ve Altı  21-30  31-40  41-50  51 ve Üstü

##### 2. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

##### 3. Medeni durumunuz?

Evli  Bekar

##### 4. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim  Lise  Yüksekokul  
 Lisans  Yüksek lisans  Doktora

##### 5. Unvanınız?

Genel Sekreter/Yrd./Daire Başkanı  
 Fakülte/Enstitü/Yüksekokul Sekreteri  
 Müdür  
 Uzman/Uzman Yrd.  
 Şef  
 Bilgisayar İşletmeni  VHKİ  Memur  
 Teknisyen/Tekniker  
 Hizmetli  
 Diğer ..... (Lütfen belirtiniz)

##### 7. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

2 yıldan az  2-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

##### 8. Kaç yıldan beri aynı birimde çalışıyorsunuz?

2 yıldan az  2-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

Açıklama: Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun kutucuğa işaretlemenizdir. <b>5 = Kesinlikle katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 3 = Kararsızım, 2 = Katılmıyorum, 1 = Hiç katılmıyorum</b>	Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
	<b>Örgütsel adalet ölçeği</b>				
1. Kurumumda işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.					
2. Kurumumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.					
3. Kurumumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.					
4. Kurumumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.					
5. Kurumumda alınan her karar, ilgili personele tutarlı bir şekilde uygulanır.					
6. Kurumumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma ve bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.					
7. Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kaanatindeyim.					
8. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
9. İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.					
10. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.					
11. Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
12. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.					
13. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir.					
14. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana açık sözlü davranır.					
16. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.					
17. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.					
18. Yöneticim işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.					
19. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.					
20. Yöneticim işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.					
<b>Tükenmişlik ölçeği</b>					
21. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
22. İş dönüşü kendimi psikolojik olarak tükenmiş hissediyorum.					

23. Sabah uyandıgımda işimi birgün daha yürütemeyeceğimi hissediyorum.					
24. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiklerini anlayabilirim.					
25. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı düşünüyorum.					
26. Bütün gün insanlarla uğraşmak beni oldukça yormaktadır.					
27. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
28. Yağtığım işten yıldığımı hissediyorum.					
29. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğime inanıyorum.					
30. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı davranışlarımda katılaştım.					
31. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
32. Kendimi çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.					
33. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
34. İşimde gereğinden fazla çalıştığımı hissediyorum.					
35. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umrumda değil.					
36. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla strese sebep oluyor.					
37. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
38. İnsanlarla yakın çalıştıktan sonra kendimi yenilenmiş hissederim.					
39. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
40. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
41. İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.					
42. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

### Ek.3: İzin Yazıları



**T.C.**  
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
Genel Sekreterlik

Sayı : 75192962-044-E.1901240143  
Konu : Anket izni

Tarih: 24.01.2019

**Sn. Gökhan TARAÇ**

İlgi: 23.01.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçenizde sözü edilen teziniz kapsamındaki Anketin, Üniversitemiz idari personeline e-posta ile duyurulması talebiniz uygun görülmüştür.

Gereğini/bilgilerinizi rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Bayram Ali ERSOY  
Genel Sekreter V.

DAĞITIM :

Gereği:  
İLETİŞİM KOORDİNATÖRLÜĞÜ

Bilgi:  
GÖKHAN TARAÇ

Adres : Yıldız Teknik Üniversitesi Davutpaşa Kampüsü 34220 Esenler / İSTANBUL  
Tel / Fax : 212 383 20 66-67 / 212 261 43 60-212 227 69 90  
Kep Adresi : yildizteknikuniversitesi@hs01.kep.tr

İrtibat : Derya ETYEMEZ  
Web : www.gsek.yildiz.edu.tr  
e-Posta : detyemez@yildiz.edu.tr



gokhan tarac &lt;gokhantarac@gmail.com&gt;

**TEZ ÇALIŞMASI ANKET KULLANIM İZİNİ HAKKINDA**

2 ileti

gokhan tarac <gokhantarac@gmail.com>  
Alıcı: adiguzel@sakarya.edu.tr

6 Kasım 2019 19:05

Merhaba Özlem Hanım,

İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktayım. Tez konum; Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan İdari Personellerin Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği. Çalışmamda Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Niehoff ve Moorman Örgütsel Adalet Ölçeklerini kullanacağım. Konuma ve anketlerime en yakın çalışma 2015 yılında Hakan KONYALI isimi öğrencinizle yazdığınız Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Sakarya SGK Örneği). *Ulusal Tez Merkezi; tez kodu : 412067*

Anketleri İstanbul Aydın Üniversitesi etik kurulundan geçirebilmem için daha önce bu anketlerin kullanılmış olduğu bir tezin danışmanından uygundur görüşü almam istendi. Bu sebeple sizi rahatsız etmekteyim.

Konuyla ilgili ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Gökhan TARAÇ

Yıldız Teknik Üniversitesi  
Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü  
Erasmus+ Programı Birim Sorumlusu

Tel. : +90 (0)212 383 56 53  
E-posta : gtarac@yildiz.edu.tr  
Web site: www.erasmus.yildiz.edu.tr

Özlem Balaban <adiguzel@sakarya.edu.tr>  
Alıcı: gokhan tarac <gokhantarac@gmail.com>

7 Kasım 2019 11:53

Merhaba Gökhan,

Danışmanlığımı yaptığım Hakan KONYALI'nın " Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Sakarya SGK Örneği) İsimli tezde yer alan anket çalışmasını etik ilkelere uygun şekilde ve kaynak göstererek çalışmada kullanabilirsin. İyi çalışmalar dilerim.

Doç. Dr. Özlem BALABAN

gokhan tarac <gokhantarac@gmail.com>, 6 Kas 2019 Çar, 20:05 tarihinde şunu yazdı:  
Merhaba Özlem Hanım,

İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktayım. Tez konum; Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan İdari Personellerin Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği. Çalışmamda Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Niehoff ve Moorman Örgütsel Adalet Ölçeklerini kullanacağım. Konuma ve anketlerime en yakın çalışma 2015 yılında Hakan KONYALI isimi öğrencinizle yazdığınız Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Sakarya SGK Örneği). *Ulusal Tez Merkezi; tez kodu : 412067*

Anketleri İstanbul Aydın Üniversitesi etik kurulundan geçirebilmem için daha önce bu anketlerin kullanılmış olduğu bir tezin danışmanından uygundur görüşü almam istendi. Bu sebeple sizi rahatsız etmekteyim.



## Ek.4: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/02/2020-881



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Gökhan TARAÇ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 28.01.2020 tarihli ve 2020/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.  
Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKR3A3PD>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kuşlukçeğmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Tuğba SÜNNETCI  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad :** GÖKHAN TARAÇ

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 18.12.1986 / Adapazarı

**E-posta :** [gokhantarac@gmail.com](mailto:gokhantarac@gmail.com)

### Öğrenim Durumu

**Yüksek Lisans:** : İstanbul Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

**Lisans:** : Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Lisans:** : Anadolu Üniversitesi  
İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü

### Mesleki Deneyim

**Yıldız Teknik Üniversitesi :** Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü  
Erasmus+ Programı Birim Sorumlusu, 2010-devam

**Yıldız Teknik Üniversitesi :** ISO 9001:2008:2015 Kalite Yönetim Sistemi  
UAİK KYS Sorumlusu 2011-devam

**Yıldız Teknik Üniversitesi :** ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi  
Kurumsal İç Denetçi 2018-devam

### Yayınlar

**VI. Yıldız Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi Bildirisi,** Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan İdari Personellerin Örgütsel Adalet Algılarının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: İstanbul İlinde Bir Devlet Üniversitesi Örneği

### Uluslararası Eğitim ve Etkinlikler

**Universita del Salento, İtalya :** Erasmus+ Staff Training Mobility

**Universidad de Cordoba, İspanya :** Erasmus+ Staff Week

**Universidad de Granada, İspanya :** Erasmus+ Staff Training Mobility

**Universidade de Santiago de Compostela, İspanya :** Erasmus+ Staff Week

**Politechnika Lodzka, Polonya :** Erasmus+ Staff Training Mobility

**Int. University of Sarajevo, Bosna Hersek :** Erasmus+ Staff Training Mobility

**ERACON 2017 :** Uluslararası Eğitim Kongresi ve Fuarı

