

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET, TÜKENMİŞLİK, İŞTEN
AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI VE
ARALARINDAKİ İLİŞKİLER: AKADEMİK
YAYINLAR BAĞLAMINDA BİR
DEĞERLENDİRME**

Yüksek Lisans Tezi

CANSU CEVİZ DOĞRAR

İZMİR-2019

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET, TÜKENMİŞLİK, İŞTEN
AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI VE
ARALARINDAKİ İLİŞKİLER: AKADEMİK
YAYINLAR BAĞLAMINDA BİR
DEĞERLENDİRME**

Yüksek Lisans Tezi

CANSU CEVİZ DOĞRAR

DANIŞMAN: DOÇ. DR. EVRİM MAYATÜRK AKYOL

İZMİR-2019



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti Kavramları ve Aralarındaki İlişkiler: Akademik Yayınlar Bağlamında Bir Değerlendirme**” adlı çalışmanın, tarafımdan akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26/06/2019

Cansu CEVİZ DOĞRAR

İmza

 İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ TS EN ISO 9001:2015	T.C. İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	
	TEZ SINAVI TUTANAK FORMU	Dok. No: FR/604/21
		İlk Yayın Tar.: 03.10.2017
		Rev. No/Tar.: 00/..
		Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Cansu CEVİZ DOĞRAR ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:
Sayı :

Prof. Dr. Hayrettin USUL
İşletme Anabilim Dalı Başkanı
İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “*Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti Kavramları ve Aralarındaki İlişkiler: Akademik Yayınlar Bağlamında Bir Değerlendirme*” başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 19.06.2019 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında **OYBİRLİĞİ/ÇOKLUĞU** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

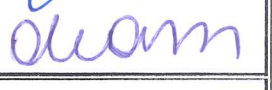
KABUL

Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Prof. Dr. Mehmet Emre GÜLER	
Üye	Doç. Dr. Olca SURGEVİL DALKILIÇ	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL ADALET, TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA
NİYETİ KAVRAMLARI VE ARALARINDAKİ İLİŞKİLER:
AKADEMİK YAYINLAR BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

Cansu CEVİZ DOĞRAR

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bölümü

Yerli ve yabancı yazında örgütsel adalet, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok akademik çalışma bulunmakta ve bu çalışmalar literatüre katkı sağlamaktadır. Kavramlar arasındaki ilişkileri genel bağlamda inceleyen çalışmalar olduğu gibi, analizleri alt boyutların tamamı ya da bir kısmı ekseninde gerçekleştiren araştırmalar da bulunmaktadır.

Bu bağlamda İzmir Katip Çelebi Üniversitesi kütüphane veri tabanından erişilebilen 63 yerli ve 67 yabancı olmak üzere toplam 130 makale incelenmiştir. Bu çalışmada makaleler; “örgütsel adalet-tükenmişlik”, “örgütsel adalet-işten ayrılma niyeti”, “tükenmişlik-işten ayrılma niyeti”, “örgütsel adalet-tükenmişlik-işten ayrılma niyeti” ilişkilerini ele almalarına göre gruplandırılmış, tarihsel sıraları açısından tablolanmış ve söz konusu makalelerde saptanan sonuçlar aktarılmıştır. Genel olarak örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu öne sürülmüştür.

İzmir’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan mühendisler üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular da, gerek konu ile ilgili literatür gerekse incelenen makalelerin sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Tez çalışmasının gerek bu değişkenler arasındaki ilişkileri bir arada değerlendirmesi gerekse üçünün birlikte ele alındığı çalışmaların azlığı nedeniyle eksik bir hususu tespit etmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu, İşten Ayrılma, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

Master Thesis

**THE CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE, BURNOUT,
TURNOVER INTENTION AND CORRELATIONS AMONG THEM:
AN EVALUATION IN THE CONTEXT OF ACADEMIC PUBLISHING**

Cansu CEVİZ DOĞRAR

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration

There are many academic studies examining the correlations among the concepts of organizational justice, burnout and turnover intention in domestic and foreign literature and these studies contribute to the literature. There are studies analyzing the correlations among the concepts both in general context, and in terms of all/some of sub-dimensions.

In this context, 130 articles (63 domestic and 67 foreign) attained by using the library database of İzmir Katip Çelebi University were examined. The articles had been grouped according to their evaluations about “organizational justice-burnout”, “organizational justice-turnover intention”, “burnout-turnover intention”, “organizational justice-burnout-turnover intention” correlations; they had been tabulated chronologically; and the results of these articles had been stated. In general, a negative correlation between organizational justice and burnout, a negative correlation between organizational justice and turnover intention, and a positive correlation between burnout and turnover intention had been suggested.

Results obtained from the research which was conducted on the engineers working in a telecommunication company in Izmir show consistency with relevant literature and conclusions of examined articles.

It is hoped that, the thesis study will contribute to the literature in terms of both evaluation of the correlations among these dimensions all together and determination of a deficient point because of limited number of studies discussing all these dimensions.

Keywords: Justice, Organizational Justice, Burnout, Burnout Syndrome, Turnover, Turnover Intention



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLO LİSTESİ.....	XII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIV
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. ADALET, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI KAVRAMLARI.....	3
1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı.....	3
1.1.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Algısı Kavramlarının Tanımı ve Önemi.....	5
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ.....	8
1.2.1. Reaktif – İçerik Teoriler.....	9
1.2.1.1. Homans’ın “Dağıtım Adaleti Teorisi”.....	9
1.2.1.2. Adams’ın “Eşitlik Teorisi”.....	9
1.2.1.3. Walster ve Diğerlerinin “Eşitlik Teorisi Versiyonları”....	12
1.2.1.4. Crosby’nin “Görelî Yoksunluk Teorisi”.....	13
1.2.2. Proaktif – İçerik Teoriler.....	14
1.2.2.1. Leventhal’ın “Adalet Yargı Teorisi”.....	14
1.2.2.2. Lerner’ın “Adalet Güdüsü Teorisi”.....	15
1.2.3. Reaktif – Süreç Teoriler.....	16

1.2.3.1. Thiabaut ve Walker’ın “Prosedür Adaleti Teorisi”.....	17
1.2.4. Proaktif – Süreç Teoriler.....	18
1.2.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Teorisi”... ..	19
1.2.4.2. Folger’ın “Bilişsel Atıf Teorisi”.....	20
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI.....	22
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	23
1.3.2. Süreç/İşlem/Prosedür Adaleti.....	25
1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	29
1.3.3.1. Bilgisel Adalet.....	30
1.3.3.2. Kişilerarası Adalet.....	31
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ VE TANIMLANMASI.....	35
2.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ.....	39
2.2.1. Freudenberger’ın Tükenmişlik Modeli.....	39
2.2.2. Cherniss’ın Tükenmişlik Modeli.....	39
2.2.3. Edelwich ve Brodsky’nin Tükenmişlik Modeli.....	40
2.2.4. Pearlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Modeli.....	42
2.2.5. Meier’ın Tükenmişlik Modeli.....	43
2.2.6. Golembiewski’nin Tükenmişlik Modeli.....	45
2.2.7. Suran ve Sheridan’ın Tükenmişlik Modeli.....	46
2.2.8. Pines ve Aronson’un Tükenmişlik Modeli.....	47
2.2.9. Kristensen ve Arkadaşlarının Tükenmişlik Modeli.....	48
2.2.10. Maslach’ın Tükenmişlik Modeli.....	49

2.2.10.1. Maslach'ın Tükenmişlik Boyutları.....	51
2.2.10.1.1. Duygusal Tükenme.....	52
2.2.10.1.2. Duyarsızlaşma.....	53
2.2.10.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi.....	54
2.3. TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ.....	55
2.3.1. Bireysel Nedenler.....	55
2.3.2. Örgütsel Nedenler.....	57
2.4. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ.....	60
2.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	60
2.4.2. Psikolojik ve Ruhsal Belirtiler.....	61
2.4.3. Davranışsal Belirtiler.....	62
2.5. TÜKENMİŞLİK SONUÇLARI.....	63
2.5.1. Bireysel Sonuçlar.....	63
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar.....	64
2.6. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	66
2.6.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	66
2.6.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ VE ÖRGÜTSEL ADALET, TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMLANMASI.....	71
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER....	73
3.2.1. Bireysel Faktörler.....	74
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	75
3.2.3. Çevresel Faktörler.....	77

3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI	78
3.3.1. Bireysel Sonuçlar.....	78
3.3.2. Örgütsel Sonuçlar.....	79
3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ÖNLEYİCİ ÇÖZÜMLER	80
3.5. ÖRGÜTSEL ADALET, TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	83
3.5.1. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişki... ..	84
3.5.2. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişki.....	93
3.5.3. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişki.....	105
3.5.4. Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişki.....	116
SONUÇ	119
KAYNAKÇA	123

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Cevapladığı Sorular.....	8
Tablo 2: Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi Kuralları.....	16
Tablo 3: Thibaut ve Walker'in Prosedür Adaleti Teorisi İşlemleri.....	18
Tablo 4: Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması ve Örgütsel Adalet Boyutları.....	32
Tablo 5: Edelwich ve Brodsky'in Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli....	41
Tablo 6: Engellenme Evresi/Aşaması Savunma Mekanizmaları.....	42
Tablo 7: Pearlman ve Hartman'ın Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli...	43
Tablo 8: Meier' in Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli.....	44
Tablo 9: Suran ve Sheridan'ın Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli.....	46
Tablo 10: Pines ve Aronson'un Üç Aşamalı Tükenmişlik Modeli.....	48
Tablo 11: Tükenmişlik Boyutlarında Görülen Belirtiler.....	52
Tablo 12: Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri.....	61
Tablo 13: Tükenmişliğin Psikolojik ve Ruhsal Belirtileri.....	61
Tablo 14: Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri.....	62
Tablo 15: Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	63
Tablo 16: Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları.....	64
Tablo 17: Tükenmişliğin Aile Hayatına Yansımaları ve Sonuçları.....	66
Tablo 18: Tükenmişlik İle Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	67
Tablo 19: Tükenmişlik İle Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	69
Tablo 20: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Yerli ve Yabancı Yazında Ulaşılan Makale Sayıları.....	83
Tablo 21: Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkileri Yerli Yazında İnceleyen Makaleler.....	85

Tablo 22: Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler.....	90
Tablo 23: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yerli Yazında İnceleyen Makaleler.....	96
Tablo 24: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler.....	100
Tablo 25: Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yerli Yazında İnceleyen Makaleler.....	106
Tablo 26: Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler.....	111
Tablo 27: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler.....	116

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Eşitlik Teorisi Formülleri.....	10
Şekil 2: Maslach' ın Üç Aşamalı Tükenmişlik Modeli.....	51



ÖNSÖZ

Tez yazım sürecimde desteğini, güler yüzünü ve akademik bilgisini esirgemeyen; dokunduğu herşeyi, herkesi güzelleştiren ve anlamlı kılan; enerjimi, motivasyonumu, inancımı her daim yükselten; akademik bilgisine, görüşlerine, kişiliğine hayran olduğum ve her konuda örnek aldığım saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL'a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan ve bana her daim güvenen; varlıkları ile beni onurlandıran; maddi ve manevi hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan hayatımın güzellikleri canım anneciğim, canım babacığim, canım kardeşim ve tabi ki de canım biricik eşim; bu yorucu ve yoğun çalışma temposunda göstermiş olduğunuz sabrınız, anlayışınız, desteğiniz ve hoşgörünüz için çok teşekkür ederim.

Rahmetli anneanneciğim ve dedeciğim bugünlere gelebilmemde payınız çok büyük, yapmış olduğunuz herşey için sonsuz teşekkürler.

Hayatımın anlamı, güzeller güzeli biricik kızım Alya Bensu, bu zorlu süreçte birlikte çalıştık, beraber sabahladık, biz bu tezi birlikte yazdık ve başardık canım kızım. Güzel yüzün, masumiyetin, enerjin ve gülen gözlerin ile bana destek olduğun için; varlığıyla hayatıma anlam kattığın için sana minnettarım.

Cansu CEVİZ DOĞRAR

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 içerisinde 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 ve işten ayrılma niyeti kavramları; nedenleri ve sonuçları itibariyle literatürde önem verilen ve çalışılan hususlardan olmuştur.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde adalet, örgütsel adalet ve örgütsel adalet algısı kavramlarının literatürdeki anlamlarına değinilerek örgütsel adalet teorileri detaylı bir biçimde ele alınmaktadır. Bunların yanı sıra dağıtım, süreç/prosedür/işlem ve etkileşim (bilgisel ve kişilerarası) adaleti şeklindeki örgütsel adalet boyutlarına yer verilmekte, örgütsel adaletin ya da adaletsizliğin bireyler ve örgütler açısından olumlu/olumsuz sonuçlarına değinilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde; tükenmişlik kavramının gelişimine değinilip tanımlanmasının yanı sıra, stres ile karşılaştırılmasına da yer verilmektedir. Ayrıca, başta Maslach'ın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarını içeren modeli olmak üzere tükenmişlik modelleri aktarılmaktadır. Son olarak tükenmişliğin nedenleri, belirtileri,

sonuçları incelenmekte; tükenmişlik ile başa çıkabilmede bireylerin ve örgütlerin gerçekleştirebileceği mücadele yöntemlerinden bahsedilmektedir.

Son bölümde ise; işten ayrılma niyeti kavramından ve niyetin davranışa nasıl dönüşüp işten ayrılma ile sonuçlandığından söz edilmektedir. İşten ayrılma niyetinin nedenlerine yer verilirken, işten ayrılmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarına da değinilmektedir. Bölümün devamında; örgütsel adalet, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin teorik olarak aktarılmasına ve kavramlar arası ikili ve üçlü ilişkilerin literatürdeki akademik çalışmalar bağlamında incelenerek saptanan sonuçların sunulmasına yer verilmektedir.

Bu doğrultuda, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi kütüphane veri tabanından erişilebilen (veri tabanında mevcut makalelerin görüntülenebilmesi, kütüphane veri tabanının üye olduğu diğer veri tabanlarının sınırlı sayıda olması, makalelerin bulunduğu veri tabanlarının kullanım ve zaman aşımı süreleri, kullanılan anahtar kelimeler gibi kısıtlar göz önünde tutularak) yerli ve yabancı yazındaki makaleler ekseninde, kavramlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiği belirtilmektedir.

İncelenen makalelerin sonuçlarını ve genel literatürü desteklemek amacıyla, İzmir'de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan mühendisler üzerinde uygulanan araştırma ile de söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, söz konusu sonuçlar ile tutarlılık gösterdiği saptanmıştır.

Üç değişkenin teorik olarak bir arada ele alınmasının ve ulaşılabilen makaleler bağlamında saptanan ilişkilerin sonuçlarının bütünsel şekilde sunulmasının literatüre katkıda bulunacağı umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmanın “Örgütsel Adalet” ismini taşıyan birinci bölümünde; adalet, örgütsel adalet ve örgütsel adalet algısı kavramlarının literatürdeki önemine değinilerek kavramların tanımlanmasına ve örgütsel adalet teorileri ile örgütsel adalet boyutlarına yer verilmektedir.

1.1. ADALET, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI KAVRAMLARI

1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı

Sosyal kurumların önemli erdemlerinden biri olan adalet kavramı, insanın yaşadığı çevrede ihtiyacını duyduğu düzeni ve güveni sağlayan bir gerekliliktir. Bu yüzden; adil insan, adaletli toplum, adil davranma, adil hükmetme, adaletten ayrılmama ve sosyal adalet gibi kavramlar gündelik hayatta sıklıkla duyulan ve kullanılan kavramlardır (Tetik, 2012: 240; Saruhan, 2015: 2).

Sosyal bilimlerin de üzerinde önemle durduğu adalet kavramı; Aristo, Nozik, Rawls gibi bilim insanları tarafından farklı bakış açıları ile incelenmiş ve çeşitli çalışmalara konu olmuştur (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Neo-klasik teori bağlamında insana ve duygularına verilen önemin artması; buna bağlı olarak da çalışan verimliliğinin pozitif yönlü değişimi ile birlikte adalet kavramı, örgütsel davranış alanında üzerinde daha çok durulan bir konu haline gelmiştir (Greenberg, 1987: 9). Bunun yanı sıra Robinson’a (2004: 9) göre adalet ve çalışanlara yönelik davranma kavramları, zaman içerisinde yeni anlamlar kazanmış; örgütsel davranış, yönetim, endüstri ve örgüt psikolojisi, insan

kaynakları yönetimi literatüründe konuya ilişkin çalışmalar artış göstermiştir (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007: 108; Yelboğa, 2012: 172).

Bu bağlamda zengin bir tarihsel gelişim sürecine sahip olup, farklı disiplinlerde incelenen (Topakkaya, 2009: 628) adalet kavramına pek çok değişik yorum getirilmiştir. Nitekim her disiplinin kendine özgü yorum ve tanımlamalarından dolayı, kavrama ilişkin evrensel bir tanıma rastlanmamaktadır (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Bununla birlikte adalet kavramı genel olarak; hak sahibine hakkının tam olarak verilmesini (Saruhan, 2015: 2), Çalışlar'a (1983: 9) göre; temel eşit hakların ve ödevlerin tüm bireylere tanınmasını, kişi erdemlerinin toplum ve diğer üyeler tarafından güvence altına alınmasını esas kılan anlamlarda kendini bulmaktadır (Aydın, 2014: 61). Örneğin Türk Dil Kurumu sözlüğünde adalet kavramı; hak ve hukuka uygunluk, herkese kendi hakkı olanı verme, yasalar ile sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasını sağlama ifadeleri ile tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Örgüt açısından adalet ise; çalışanlara, buldukları örgütün kurallarına uymaları ve örgüte sağlamış oldukları katkıları oranında haklarının, kurallara uymamaları oranında da cezaların verilmesi gibi davranışlar ile dengenin sağlandığı bir anlam ifade etmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 234).

Bununla birlikte adalet duygusu, hukuku düşünsel düzeyde ele alan doğal hukukçuların geliştirdiği bir kavram olurken; kavramın zıttı olan adaletsizlik duygusu ise, günlük yaşam deneyimlerinden ortaya çıkmaktadır (Çeçen, 1993: 23). Aristoteles'e göre; bireylerin yasalara uymayarak ya da yasaları kendi çıkarlarına göre kullanarak eşitsizlik yaratmaları adaletsizlik şeklinde tanımlanırken, yasalara uygun davranıp eşitliği bozmamaları adalet olarak ifade edilmektedir (Topakkaya, 2009: 629). Bu doğrultuda hak eden bir bireyin hakkını alamayıp, hak etmeyen bir bireyin hakkı olmayanı almasının adaletsizlik olarak açıklanması, adalet arayışını gerekli kılmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196-197). Dolayısıyla adalet kavramının adaletsizlik kavramı ile birlikte tanımlanması, kavramın daha net anlaşılmasını sağlamaktadır (Güriz, 1990: 13).

1.1.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Algısı Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Jay Stacy Adams tarafından 1965 yılında ortaya konulan eşitlik teorisine dayanan örgütsel adalet (Balık ve Şengül, 2016: 116) ve örgütsel adalet algısı kavramları, yaratmış oldukları bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından gerek yazında gerekse uygulamada önem taşımaktadır (Yürür ve Demir, 2011: 312; Yavuz, 2010: 302). Bu bağlamda Taşkiran (2011: 96-97) da, örgütsel adalet konusu üzerinde çalışmalar yapılmasının üç önemli nedenini şöyle sıralamıştır (Korkmaz ve Bozkurt, 2018: 235):

- Adaletin sosyal bir olgu olarak nitelendirilmesi ve örgütsel ya da günlük hayatta karşımıza çıkabilecek bir durum olması
- Örgütte çalışanlara nasıl davranıldığına ilişkin çalışanların bağlılık, güven, performans ve işten ayrılma gibi tutum ve davranışlarını etkilemesi
- Çalışanların yalnızca iyi işler değil; saygı, samimiyet ve destek de beklentileri

Özellikle yönetim alanında büyük rol oynayan (Yüksekbilgili, Çöpoğlu ve Gür, 2015: 46) ve ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan örgütsel adalet terimi, hem çalışanların bireysel tatminleri hem de örgüt faaliyetlerinin etkinliği açısından gereklilik arz etmektedir (Karavardar, 2015: 140). Greenberg'e (1996) göre örgütsel adalet kavramı, çalışanların bulunduğu örgütteki uygulamalara ilişkin algılamalarına atıfta bulunmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 86). Diğer bir deyişle söz konusu kavram; örgüt içerisinde kaynakların dağıtımının nasıl yapıldığı, dağıtım kararlarının nasıl alındığı, bu kararların çalışanlara nasıl aktarıldığı ve tüm bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığına ilişkin açıklamaları içermektedir (Demirhan ve Karaman, 2015: 248).

Özetle örgütsel davranış yazınında örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılmış çalışmalarda, örgütte gerçekleştirilen uygulamaların çalışanlar tarafından ne derece adaletli algılandığı üzerinde durulmuştur (Wasti, 2001: 3). Dolayısıyla bireylerin örgütsel adalet algısı, bir örgütte çalışanların birlikte

çalıştıkları diğer kişiler, yöneticiler ve çalıştıkları örgüt ile aralarında gerçekleşen maddi ve manevi ilişkilerde algılamış oldukları eşitlik şeklinde tanımlanabilmektedir (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Saç, 2013: 526). Örgütsel anlamda adalet algısı; çalışanların işe aktardıkları eğitim, gayret, performans gibi girdiler ile karşılığında bekledikleri terfi, maaş artışı gibi çıktılara ilişkin bir alışveriş sürecinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte çalışanın sağladığı katkı ile elde etmiş olduğu sonuçlar arasındaki uyumsuzluk adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır (DeConinck ve Bachmann, 2005: 878-879; Tutar ve Köse, 2018: 155). Bununla birlikte algılama, göreceli bir olgu olduğu için; her çalışan tarafından farklılık göstermektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 87). Bu bağlamda örgütlerde karar verme durumunda olan, örgütteki işleyişi yöneten, prosedürleri yerine getiren yöneticilerin davranışları; çalışanların adalet algısının en önemli belirleyicilerinden biridir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 467-468). Zira yöneticilerin adaletli oldukları konusundaki söylemleri, ancak çalışanların adaletli davranıldığına ilişkin algıları kadar geçerlidir (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014: 561). Diğer bir deyişle bu söylemlerin kabulü; çalışanların, yöneticilerin ve örgütün uygulamalarını ne derece adil algıladıklarına bağlı bir durumdur (Çalışkan, 2014: 372). Bununla birlikte algılar; çalışanların kişilik yapılarına, dünyaya bakış açılarına ve buldukları ortama göre değişmektedir. Dolayısıyla çalışanların adaletle ilişkin değerlendirmeleri farklılaşabilmektedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987: 223).

Bireyin, çalıştığı örgütte kendisine ve çalışma arkadaşlarına ne derecede adaletli davranıldığına ilişkin oluşturduğu algı olarak tanımlanan örgütsel adalet algısı; bireyin kendisi ve var olan durum ile ilgili bir algılamadır. Bireyler kendi başlarına gelen adil olmayan durumlarda, diğer çalışanların başlarına gelen adil olmayan durumlara nazaran daha fazla adaletsizlik algısı hissetmektedirler (Töremen ve Tan, 2010: 60-62). Adalet algılanan bir örgütte çalışanlar, yöneticilerini ve onların davranışlarını ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirir ve (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187); kişisel ve iş tatminlerinde artış sağlarken (Töremen ve Tan, 2010: 59-60; Yıldırım, 2007: 274); beklentileri karşılanmadığında rahatsızlık duyan çalışanlar, adaletsiz bir ortam olduğunu

düşünmekte ve adaleti sağlayacağına inandıkları davranışlarla karşılık verme yönünde motive olmaktadır (Barclay, 2002: 2; Titrek, 2009: 553).

Folger ve Cropanzano'nun (1998) da belirttiği gibi; çalışanları bir arada tutan adalet, olumsuz algılanmaya başladığında (adaletsizliğe dönüştüğünde); çalışanların birbirinden ve örgütten ayrılmalarına neden olacak, çalışanlar buldukları örgüte yönelik negatif davranışlar sergileyecektir (Yıldırım, 2007: 259). Diğer bir deyişle örgüte yönelik adaletsizlik algısı; çalışanlarda olumsuz duygulara yol açacak, çalışma ortamını tehdit olarak algılayan birey, örgütsel norm ve değerlere ters düşen bilinçli ve planlı bir şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar gösterecektir (Erol Korkmaz, 2014: 78; Polatçı ve Özçalık, 2015: 216-220; Elçi ve Şener, 2010: 527). Bu bağlamda çalışanın işi yavaşlatması, zamanı ve kaynakları israf etmesi, işini düzgün yapmaması, işe gelmemesi veya geç gelmesi ve yöneticilerinin talimatlarına uymaması; örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları iken; dedikodu yapması, çalışma arkadaşlarıyla eğlenmesi, onlara kaba davranması ve çalışma arkadaşlarına karşı kötü niyetli olması ise; bireylerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak değerlendirilmektedir (Demirel, 2009: 122-123; Kanten ve Er Ülker, 2013: 625). Bu durum da, örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olup örgüte zarar verecek, çalışanların yalnızca iş yaşamlarını değil; iş dışındaki yaşamlarını da olumsuz yönde etkileyecektir (Erol Korkmaz, 2014: 78; Polatçı ve Özçalık, 2015: 216-220; Elçi ve Şener, 2010: 527). Tam tersine örgütlerdeki işlemlerin adaletli olduğu algısı ise; çalışanların birlikte çalıştıkları kişiler ve yöneticileri ile ilişkilerine de olumlu yönde etki edecek, aralarında başarılı bir iletişim, uyum, güven ve saygı yaratacaktır (Folger ve Konovsky, 1989: 117). Olumlu/pozitif yönde algılanan ve adaletli uygulamaları olan bir örgütte, çalışanların örgüte bağlılığı ve güveni artacaktır (Akyol ve Akçay, 2013: 150).

Sonuç olarak özellikle nitelikli işgücüne sahip örgütler, çalışanlarının örgütsel adalet algılarına kayıtsız kalamamaktadırlar. Çünkü nitelikli işgücünün kritik bir beklentisi haline gelen örgütsel adalet, çalışanın iş ile ilgili kararlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Turunç, 2011: 147).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Greenberg, karşılaştıkları adaletsizliklere karşı çalışanların tepkisel/reaktif veya önlemsel/proaktif olarak cevap verebileceklerini belirtmiş (Greenberg ve Bies, 1992: 434; Çetinsöz ve Turhan, 2016: 330) örgütsel adalet teorilerini birbirinden bağımsız iki boyutta sınıflandırmıştır. Söz konusu boyutlardan ilki, “reaktif-proaktif boyut”; ikincisi ise, “süreç-içerik boyutu”dur. **Reaktif boyut;** bireylerin adaletsiz uygulamalardan kaçma veya kaçınma davranışlarına odaklanırken; adaletsizliklere verilen tepkileri incelemektedir. **Proaktif boyut;** bireylerin adaleti sağlamak için göstermiş oldukları davranışlara, çabalara ve faaliyetlere odaklanmaktadır. **Süreç boyutu;** örgüt içerisinde çalışanların elde ettiği ücret, terfi vb. kazanımların nasıl belirlendiği ve karar alınımının ve süreç uygulamalarının adaletliliği hususlarını incelemektedir. **İçerik boyutu;** kazanımların dağıtımının adaletli olmasına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10).

Boyutların bir araya getirilmesiyle örgütsel adaletle ilişkin dört farklı teori ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Cevapladığı Sorular

Teoriler	Sorular
Reaktif – İçerik Teoriler	Çalışanlar, adaletsiz dağıtımlara nasıl tepki verirler?
Proaktif – İçerik Teoriler	Çalışanlar, adaletli dağıtım için neler yapabilirler?
Reaktif – Süreç Teoriler	Çalışanlar, adaletsiz politikalara ve yasal süreçlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif – Süreç Teoriler	Çalışanlar, adaletli politikalar ve süreçler için neler yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987: 16.

1.2.1. Reaktif - İçerik Teoriler

Bireylerin örgütteki kaynakların adil olmayan dağılımına ve örgütteki adaletsizliklere nasıl tepkiler vereceklerine odaklanan reaktif-içerik teorileri, örgütlerdeki popüler adalet kavramsallaştırmalarını bünyesinde barındırmaktadır. 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin çoğu, Greenberg'in reaktif-içerik teorileri kategorisinde yer almaktadır (Aksoy, Aslantaş ve Arslan, 2016: 29; Cansoy ve Polatcan, 2018: 167). Bu kapsamda yer alan teorilerin ortak noktası; çalışanların adaletsizliklere karşı, negatif tutumlar sergileyerek tepkilerini göstermeleridir. Söz konusu teoriler aşağıda açıklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11):

1.2.1.1. Homans'ın “Dağıtım Adaleti Teorisi”

Homans'ın 1961 tarihli Dağıtım Adaleti Teorisi'nde; dağıtımda eşitliğin değil, denkliğin gerçekleştirilmesi sayesinde adaletin sağlanacağı ifade edilmektedir. Dağıtımda denkliğin tespiti; kazancın, yatırımın ve kârın hesaplanıp birbirleri ile kıyaslanması yöntemine bağlıdır (Çakır, 2006: 35). Jasso'ya (1980: 3) göre bu teoride, etkileşim içerisinde olan bireyler yaptıkları yatırımlar oranında kazanım beklentisine girmekte ve beklentileri karşılandığında adaletin var olduğuna inanmaktadırlar (İyigün, 2012: 55).

1.2.1.2. Adams'ın “Eşitlik Teorisi”

1965 yılında J. Stacy Adams tarafından sosyal psikoloji alanına kazandırılan adalet kavramının temeli, elde edilen çıktılarının adaletli bir şekilde dağıtılması; diğer bir deyişle çalışanların üretime sağlamış oldukları katkıları oranında pay almalarıdır (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 38). Bir bireyin adalet ve eşitlik algısıyla ilgili olan (Boone ve Kurtz, 2013: 270) ve Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi' ne göre, bireyin işindeki başarısı ve işinden tatmin olma derecesi; çalıştığı ortam hakkında algıladığı eşitlik veya eşitsizlik düzeyine bağlıdır (Koçel, 2001: 748; Bolat ve diğerleri, 2014: 242). Teori bağlamında örgütsel adalet, yalnızca çıktılar değil; aynı zamanda çıktılarının dağıtıldığı karar

alma süreçleri ile de ilgili olan algılar çerçevesinde tartışılmaktadır (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 32).

Eşitlik teorisinde bireyler, ödül adaletini belirlemek için girdiler ve çıktılarının birbirlerine oranlarını karşılaştırmaktadırlar. Emek, zekâ, bilgi, tecrübe ve yetenekler; girdiler olarak sayılabilirken; ücret, statü, prim, ikramiye, yönetsel yetki ve kaynaklar, işyeri koşullarını iyileştirme gibi hususlar ise; çıktı olarak sunulabilmektedir. Bu doğrultuda adaletsizlik durumunun, girdiler ve çıktılar arasında eşitsizlik mevcutsa ortaya çıktığı gözlenmektedir. Adaletsizlik sonucunda ortaya çıkan düşmanlık, kin, aşırı hırs ve çatışmaların azaltılması için denge sağlanması gerekmektedir. Ancak, bireylerin algı ve değerlerinin birbirinden farklı oluşu ve sübjektif davranışları dikkate alındığında; nesnel bir denge yaratılması kolay olmamaktadır (Eren, 2014: 542-543).

Şekil 1: Eşitlik Teorisi Formülleri

$$\frac{\text{kişinin elde ettiği sonuç (çıktı)}}{\text{kişinin sarfettiği gayret/çaba (girdi)}} < \frac{\text{başkalarının elde ettiği sonuç (çıktı)}}{\text{başkalarının sarfettiği gayret/çaba (girdi)}}$$

$$\frac{\text{kişinin elde ettiği sonuç (çıktı)}}{\text{kişinin sarfettiği gayret/çaba (girdi)}} > \frac{\text{başkalarının elde ettiği sonuç (çıktı)}}{\text{başkalarının sarfettiği gayret/çaba (girdi)}}$$

$$\frac{\text{kişinin elde ettiği sonuç (çıktı)}}{\text{kişinin sarfettiği gayret/çaba (girdi)}} = \frac{\text{başkalarının elde ettiği sonuç (çıktı)}}{\text{başkalarının sarfettiği gayret/çaba (girdi)}}$$

Kaynak: Budak ve Budak, 2013: 315.

Daft ve diğerlerine göre yukarıdaki oranlarda pay ve payda, kişinin algılarına göre değerler almaktadır. Yapmış olduğu karşılaştırma sonucunda algıladığı her eşitsizlik durumunda birey, bu eşitsizliği giderici davranışlar göstermektedir (Budak ve Budak, 2013: 315-316). Diğer bir deyişle birey daha düşük düzeyde ödüllendirildiğini düşünürse öfke, daha yüksek düzeyde ödüllendirildiğini düşünürse suçluluk hissi devreye girecek ve suçluluk duyan birey suçluluğu azaltmak için gösterdiği çabayı arttırırken, öfke duyan birey ise

gösterdiği çabayı azaltarak tepkisini gösterecektir (Boone ve Kurtz, 2013: 270). Özetle örgütte dengesizliğin olduğu durumlarda koşulları değiştirerek oranları eşitlemek isteyen çalışanlar, sonuçlardan daha az yararlandıklarına inanırlarsa; emek, gayret, bilgi, tecrübe, performans gibi girdileri azaltma yoluna gidecek ve verimliliklerini düşürecek bir takım tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. Tam tersi şekilde sonuçlardan daha fazla yararlandıklarına inanırlarsa; daha yüksek çaba, emek, bilgi, performans söz konusu olacak ve verimliliği artırıcı tutum ve davranışlar sergilenecektir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 42; Kalay, 2016: 151). Bununla birlikte oran dengede ise, eşitlik durumundan söz edilecek; çalışanlar örgütsel adaletin var olduğunu düşünecekler, bireysel doyuma ve iş tatminine ulaşacaklardır (Robbins ve Judge, 2013: 222).

Teoriye göre; yaptıkları karşılaştırmalar sonucu eşitsizlik algılayan çalışanların sergileyeceği tutum ve davranışlar aşağıdaki gibi de sınıflandırılabilir (Eren, 2014: 543; Koçel, 2014: 749; Robbins ve Judge, 2013: 223; Budak ve Budak, 2013: 316; Bolat ve diğerleri, 2014: 243):

- Daha az ücret aldığını düşünen kişi sarf ettiği çabayı azaltabilecek, daha fazla ücret aldığını düşünen kişi sarf ettiği çabayı arttırabilecektir.
- Daha yüksek ücret ve ödül talep eden çalışan; kaliteyi düşürecek, daha fazla üretebilecektir. Çıktıların değiştirilmesi ile ortaya çıkan sonuç da değişmiş olacaktır.
- Çalışan, gayret ve sonuç kavramlarının mantıklı anlamlarını değiştirecek; kendisine ilişkin algıları çarpıtarak eşitsizliği azaltma yoluna gidebilecektir. Örneğin kişi gerçekte orta hızda çalıştığı halde bu durumu çarpıtıp herkesten çok daha fazla çalıştığını düşünebilecektir.
- Çalışan, kendi yaptığı iş ile bir başkasının yaptığı işi karşılaştırarak kendi işinin daha cazip olduğuna inanabilecek ve böylece diğer kişilere ilişkin algılarını çarpıtabilecektir.
- Çalışan, kendisinden daha üstün gördüğü kişiler ile karşılaştırma yapmaktansa, kendisinin daha üstün olduğunu düşündüğü kişiler

ile karşılaştırma yapabilecektir. Diğer bir deyişle karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri farklı bir kişi seçerek değiştirebilecektir.

- Çalışan; çalıştığı ortamı ve yaptığı işi devamsızlık, istifa, örgüt içinde değişiklik talebi gibi kararlar ile terk edebilecektir.
- Çalışan; dedikodu, yıpratma, zorlama gibi faaliyetler ile diğer çalışanların morallerini bozarak onların sarf ettikleri gayreti, kazandıkları ödülleri, sundukları girdi ve değerleri azaltma yoluna gidebilecektir.

1.2.1.3. Walster ve Diğerlerinin “Eşitlik Teorisi Versiyonları”

Walster ve diğerlerinin 1973 tarihli eşitlik teorisi görüşüne göre; çalışanlar kazandıkları ödülleri maksimum seviyeye getirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerde kazanımların çalışanlar arasında adil ve eşit bir biçimde paylaştırılabilmesi ve söz konusu kazanımlardan çalışanların maksimum seviyede fayda sağlayabilmesi için, tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir sistemin geliştirilmesi gerekmektedir. Yine bu teoriye göre örgütler, diğerlerine eşit davranan ve davranmayan çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma yoluna başvurabilmektedir. Kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içerisinde bulan çalışanlar strese girmekte ve eşitliği tekrar oluşturarak yaşanan stresi ortadan kaldırmak istemektedirler. Stresin ortadan kaldırılması, ya gerçek eşitliğin sağlanıp çalışanların sahip oldukları kazanımların değiştirilmesi ya da psikolojik eşitlik bağlamında çalışanların kazanımlarına veya algılamalarına farklı anlamlar yüklemeleri ile mümkün olabilecektir (İçerli, 2009: 50-51).

Teorinin bir diğer versiyonu olan “Statü Değeri Teorisi”ne göre ise; çalışanların eşitsizlik algıları ve bu duruma gösterdikleri tepkiler, belirli bir çalışan ile değil; bir meslek grubunun çalışanları ile yaptıkları kıyaslamalardan kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12; İçerli, 2009: 51). Son olarak bir başka eşitlik teorisi versiyonu olan “Dağıtım Adaleti Teorisi”, dış faktör kıyaslarını göz ardı etmekte, çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile adil kazanımlarının ne olması gerektiğine ilişkin düşünceleri arasında yaptıkları karşılaştırmaları esas almaktadır (Jasso, 1980: 3).

1.2.1.4. Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi"

Görelî yoksunluk açısından adalet, bazı referans standartlarıyla karşılaştırmalar yapılarak tanımlanmaktadır (Uysal Irak, 2004: 27). Bu teori; bireyin emek ve zaman gibi yatırımları ve ücret ve terfi gibi kazanımları bağlamında kendisinden daha yüksek ya da daha düşük pozisyonda çalışanları esas alarak varmış olduğu yargıya ilişkin adalet algısını açıklamaktadır. Örneğin; eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, kendilerini eğitim seviyesi düşük çalışanlar ile kıyaslayarak; kazanımları konusunda memnuniyet ya da memnuniyetsizlik duymaktadırlar (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Saç, 2013: 527). Kişinin kendi sahip oldukları ile başkalarının sahip olduklarını karşılaştırmasına dayanan görelî yoksunluk kavramında görelîlik, kişiden kişiye farklılık göstereceği için; böyle bir yoksunluğun ortaya çıkış koşulları analiz edilmiş ve sınırları netleştirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda bahsedilen koşullar ve görelî yoksunluk kavramı literatüre üç teori ile sunulmuştur:

- Davis'e (1959) göre; bir kazançtan mahrum kalan veya bu kazanca hiç sahip olamayan birey, kendi hakkı olduğunu düşündüğü kazancı bir başkasının elde ettiğini gördüğünde görelî yoksunluk yaşamaktadır.
- Runciman (1966) ise; Davis' in söz ettiği duruma, kişinin bu kazancı elde etmesinin mümkün olup olmadığı değerlendirmesini eklemiş ve bireylerin gerçek dışı isteklerinin yoksunluk sebebi olarak görülmemesi gerektiğini ifade etmiştir.
- Son olarak Gurr (1970), Runciman' a karşıt bir görüş sunmuş; kişinin yoksunluk yaşamaması için bu kazancı elde etme olanağının zayıf olması gerektiğini savunmuştur.

Görelî yoksunluğun oluşmasına etki eden koşulların farklılık göstermesi sonucu, Crosby (1976: 88) kavramı şu şekilde açıklamıştır: Kişi bir başkasının kazanç elde ettiğine şahit olmakta, bu kazancın kendisinin de hakkı olduğunu düşünerek ona sahip olmak istemekte, bu kazancı elde etmenin mümkün olabileceğini fakat elde edememenin kendi sorumluluğu dışında olduğunu düşünmektedir. Crosby, görelî yoksunluğun iki farklı anlamına vurgu yapmakta

ve her iki açıdan da; yoksunluğun kıyaslamalar sonucunda oluştuğunu, bu kıyaslamaların kişilerde adalet ile ilgili yargı gelişimine neden olduğunu ifade etmektedir (Ünler, 2015: 2-3). Söz konusu anlamlardan birincisi, bireyin yapmış olduğu kıyaslamalar sonucunda hissetmiş olduğu olumsuz duyguların; ikincisi ise, bireyler tarafından algılanan adaletsizliğin sebebi olan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (Uysal Irak, 2004: 27). Eşitlik teorisinde birey, kendisini benzer düzeydeki başka bir kişi ile karşılaştırırken; görelî yoksunlukta dezavantajlı birey, kendisini daha üst pozisyondaki kişiler ile kıyaslamaktadır (Cowherd ve Levine, 1992: 304-305; Yürür, 2005: 117).

Buraya kadar anlatılan teoriler, çalışanların; elde ettikleri kazanımların adil dağıtılmadığını düşünmeleri ve bu duruma verdikleri tepkilerin şekli ile ilgili olduğundan reaktif-içerik teoriler başlığı altında incelenmektedir (Greenberg, 1987: 12).

1.2.2. Proaktif-İçerik Teoriler

Bu kategoride yer alan kuramların temeli, 60'lı yılların sonu ve 70'li yılların başında bir dizi laboratuvar çalışması gerçekleştiren Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi"ne dayanmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Kazanımların adaletli veya adaletsiz dağıtımına, bireylerin ne şekilde tepki verdikleri ile ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin aksine; proaktif-içerik teorileri, bireylerin kazanımları nasıl oluşturacaklarına (Yürür, 2005: 117; Aksoy, Aslantaş ve Arslan, 2016: 29) ve kazanımların adaletli dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin çabalarına odaklanmaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 167).

Proaktif-içerik teorileri, Leventhal'ın 1976 yılında geliştirdiği "Adalet Yargı Teorisi"nin yanı sıra Lerner'in 1977 yılında ortaya koyduğu "Adalet Güdüsü Teorisi"ni kapsamaktadır (İyigün, 2012: 56).

1.2.2.1. Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi"

Adalet Yargı Teorisi'nde Leventhal, çalışanın elde etmiş olduğu ücret, ödül, terfi, vb. kazanımların dağıtımının; çalışanın sağlamış olduğu katkıları ile orantılı olması gerektiğini vurgulamıştır (Beugre, 1998: 27). Greenberg'e (1990:

401) göre, kazanımların çalışanların katkıları oranında dağıtılması, uzun sürede herkes için en kazançlı durumu ifade etmektedir (Aksoy, Aslantaş ve Arslan, 2016: 29). Ancak bazı durumlarda bu kuralın ihlal edildiği, kazanımların çalışan hak etsin ya da etmesin herkese eşit olarak paylaştırıldığı gözlemlenmiştir. Nitekim çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin sağlanması, çalışanlardan yüksek performans ve verimlilik elde edilmesi istendiğinde; eşitlik kuralının uygulanması gerekebilmektedir (Greenberg, 1987: 12; Beugre, 1998: 8).

Örneğin yöneticiler, çalışanlar arasındaki çatışmaları engellemek adına; performansı düşük çalışanın kazanımlarını performansı yüksek çalışanın aleyhine arttırabilmektedir. Bu noktada gizlilik unsuru önem kazanmaktadır. Zira kazanımların dağıtımının nasıl ve neye göre yapıldığı hususunda gizlilik söz konusu ise, yöneticiler kendilerine karşı oluşabilecek düşmanlıktan ve örgüt içinde oluşabilecek çatışmadan korku duymayacakları için ödüllerin dağıtımını kendi eşitlik standartlarına daha yakın bir şekilde uygulayabilecektir. Gizliliğin söz konusu olmadığı durumlarda ise, yöneticiler; ödüllerin dağıtımını düşmanca tutum ve çatışma gibi olumsuzlukları en aza indirecek şekilde yapacaktır (Leventhal, Michaels ve Sanford, 1972: 100; İçerli, 2010: 75).

1.2.2.2. Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi”

Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi”, adaleti daha çok motivasyon yönü ile dikkate almaktadır. Buna göre örgüt içerisinde tüm çalışanların hak ettiklerini almalarına diğer çalışanların tanıklık etmesi, motivasyon artışının en önemli göstergelerinden biri olmaktadır (İçerli, 2009: 56).

Lerner ayrıca, dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört adalet kuralı belirlemiştir. Bu kurallar, Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi Kuralları

<u>Rekabetçi Adalet Kuralı</u> Dağıtımlar çalışanların performanslarına göre yapılmalıdır.	<u>Eşit Paylaşım Adalet Kuralı</u> Dağıtımlar sayısal olarak eşit bir şekilde yapılmalıdır.
<u>Marksist (Gerçek) Adalet Kuralı</u> Dağıtımlar çalışanların temel ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır.	<u>Eşit Temelli Paylaşım Adalet Kuralı</u> Dağıtımlar çalışanların katkıları oranında yapılmalıdır.

Kaynak: Greenberg, 1987: 13; İyigün, 2012: 56-57.

Bu kurallardan hangisinin uygulanacağı, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye göre değişmektedir (İyigün, 2012: 57). Örneğin, yöneticiler samimi ilişkiler kurduğu çalışanları ile ilgili dağıtım kararları alırken; çalışanlarının ihtiyaçları üzerinde durmakta ve marksist (gerçek) adalet kuralını uygulamaktadırlar. Mesafeli ilişkiler kurduğu çalışanları için dağıtım kararları alan yöneticiler ise; çalışanlarını sadece birey olarak görmeleri durumunda eşit paylaşım kuralını, çalışanlarını bir pozisyonun sahibi şeklinde kabul etmeleri halinde eşit temelli paylaşım kuralını tercih etmektedirler (Beugre, 1998: 8-12).

Greenberg'e (1987: 12-13) göre, Leventhal ve Lerner'in teorilerinde farklılıklar olsa da her iki kuram da; kaynakların dağıtım kararları ile ilgili olduğu için proaktif-içerik teorileri kapsamında yer almaktadır. Chan (2000: 72) ise, reaktif-içerik ve proaktif-içerik teorilerinin; kaynakların dağıtılmasında adaleti sağlama çabalarını ve uygulanan adalete ilişkin tepkileri esas almalarından ötürü dağıtım adaletini açıklayan kuramlar olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir (Yürür, 2005: 118-119).

1.2.3. Reaktif-Süreç Teoriler

Kararların verilmesinde uygulanan süreçlerin adaletli olması gerekliliğine, karar alma süreçlerinde çalışanların sergilemiş oldukları davranışlara veya tepkilere odaklanan teoriler reaktif-süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 167; Aksoy, Aslantaş ve Arslan, 2016: 30).

1.2.3.1. Thibaut ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Teorisi"

John Thibaut ve Laurens Walker (1978: 545-546), 1970'li yılların başında, yasal prosedürler ile ilgili yapılmış olan araştırmalardan etkilenmiş, taraflar arası anlaşmazlıkların çözümlenebilmesi hususunda geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri analiz etmişlerdir. Araştırmacılar "Prosedür Adaleti Teorileri"nde, iki çatışan taraf ve bir de arabuluculuk eden taraf olmak üzere üç taraf bulunduğunu belirtmişlerdir. Anlaşmazlığın çözüm sürecini ise, "süreç kontrolü" ve "karar kontrolü" olmak üzere iki aşamada tanımlamışlardır. Delillerin sunulduğu süreç kontrolü aşamasında, anlaşmazlıkların çözümlenmesinde kullanılmakta olan delillerin seçilmesi ve geliştirilmesinin kontrolü sağlanmaktadır. Anlaşmazlık sonucunun belirlenmesinin kontrolü ise karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987: 13-14; İçerli, 2010: 76; Yürür, 2005: 119).

Mahkeme kararlarını inceleyen araştırmacılar, kararların alınmasından önce sanıklara ve davacılara söz hakkı tanınıp onların fikirlerinin alınmasının; haklarında alınan kararları adaletli olarak algılamalarını sağlayacağını tespit etmişlerdir. Bu durum, Thibaut ve Walker (1975) tarafından "kararları etkileme psikolojisi" olarak tanımlanmaktadır ve bireyler; kendilerini ilgilendiren ya da kendileri hakkında alınan kararları ve sonuçları etkilemek istemektedirler. Başka bir ifadeyle; bireyler, farklı bir kişinin kendileri hakkında karar alacağı durumlarda alınacak olan kararları kendi lehlerinde etkilemek umudu ile söz haklarının saklı kalmasını istemektedirler. Bu bağlamda, kararlar tutarlı bir şekilde alınıyorsa; herkese eşit olarak uygulanıyorsa; kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayarak eksiksiz ve doğru bir biçimde toplanıyor ise alınan bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamalara ilişkin adalet algıları artmaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 65).

Greenberg'e (1987: 14) göre teori, çalışanların kararların alınmasında kullanılan süreçlere nasıl tepki gösterdikleri ile ilgilenmesi yönüyle reaktif-süreç niteliğine sahiptir. Çatışma yaşayan ve yaşamayan taraflar, süreçleri kontrol edebildikleri işlemlerden; kontrol edemediklerine göre daha fazla tatmin

olmaktadırlar. Ayrıca süreçleri kontrol edebildikleri işlemler sonucu alınan kararlar, çalışanlar tarafından daha adaletli algılanmaktadır (İçerli, 2010: 76-77).

Thibaut ve Walker'ın teorisinde, taraflara kontrol yetkisi veren ya da vermeyen süreçler Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi İşlemleri

Otokratik işlemler	Üçüncü taraflara kazanımları ve süreçleri kontrol edebilme yetkisi veren işlemlerdir.
Hakemlik işlemler	Üçüncü taraflara kararları kontrol edebilme yetkisi veren ancak, süreçleri kontrol edebilme yetkisi vermeyen işlemlerdir.
Arabuluculuk işlemleri	Üçüncü taraflara süreçleri kontrol edebilme yetkisi veren işlemlerdir.
Pazarlık işlemleri	Üçüncü taraflara süreçler ve işlemler üzerinde kontrol yetkisi vermeyen işlemlerdir.
Tartışmaya açık işlemler	Çatışan taraflara ve üçüncü taraflara kazanımlar ve süreçler üzerindeki kontrolü paylaşım işlemlerdir.

Kaynak: Greenberg, 1987: 14; İçerli, 2009: 58.

1.2.4. Proaktif-Süreç Teoriler

Proaktif-süreç teorileri kategorisinde yaygın teorik görüşü temsil eden ve Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi"nden yola çıkılarak geliştirilmiş olan Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) "Dağıtım Tercih Teorisi"; süreçlere ilişkin kararlara uygulanmasından dolayı proaktif-süreç teorilerinde yer almaktadır (Greenberg, 1987: 14-15).

Kategorinin diğer teorisi ise; Folger'in (1986) "Bilişsel Atıf Teorisi" olup, daha sonra "Adalet Teorisi" adıyla geliştirilmiştir (Chan, 2000: 78).

Anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan süreçlere odaklanan reaktif-süreç teorilerinin aksine proaktif-süreç teorileri, dağıtım süreçlerine odaklanmaktadır.

Bu teoriler, adaletli uygulamaların sağlanabilmesi için hangi süreçlerin kullanılması gerektiğine cevap aramaktadırlar (Greenberg, 1987: 14-15).

1.2.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry'nın "Dağıtım Tercih Teorisi"

Greenberg'e (1987: 14) göre, "Dağıtım Tercih Teorisi"ni esas alan az sayıda çalışma olmasına karşın; bu çalışmaların sonuçları Leventhal, Karuza ve Fry'nın çalışmalarının sonuçları ile genel anlamda tutarlılık göstermektedir (Yürür, 2005: 121). Dağıtım süreçlerine odaklanan proaktif-süreç teorileri, adaletli işlemlerin gerçekleştirilmesi için hangi süreçlerin uygulanması gerektiğine yoğunlaşmaktadır (İçerli, 2009: 59). Örgüt içerisinde adaletin sağlanmasına yardımcı olabilecek ve en yaygın kullanılan süreçlere ilişkin özellikler; kişilere karar verenleri seçebilme fırsatı yaratmak, tutarlı kurallara dayanmak, doğru bilgiye dayalı olmak, karar verme yetkisinin yapısını tanımlamak, çalışanları önyargılara karşı korumak, kişilerin bilgi almasını sağlamak, süreçlerde değişiklik yapılmasına fırsat vermek, yaygın olan etik standartlara dayanmak şeklinde tespit edilmiştir (Greenberg, 1987: 15; İçerli, 2010: 77).

Son olarak reaktif ve proaktif süreç kapsamında ele alınan teoriler; örgütte kararların verilmesinde kullanılan süreçleri, çalışanların tepkilerini ve bu süreçlerde adaletin sağlanması hususundaki gayreti esas almalarından dolayı süreç adaletini açıklayan teoriler olarak ele alınabilmektedir. Greenberg'e (1987: 16-17) göre, eşitlik teorisinden beslenen pek çok çalışma olmasına rağmen; ilginin reaktif-içerik teorilerinden proaktif-süreç teorilerine doğru arttığı gözlenmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların adaletli olmayan dağıtımlara nasıl tepkiler verdikleri yerine, adaletli dağıtımın sağlanması için nasıl davrandıkları sorusunun cevaplanması; odak noktası olmuş ve adil süreçlere yönelik sorular yasal temelli sorulardan örgütsel temelli sorulara dönüşmüştür (Yürür, 2005: 121).

1.2.4.2. Folger'ın "Bilişsel Atıf Teorisi"

Folger tarafından geliştirilen "Bilişsel Atıf Teorisi"; "Görelî Yoksunluk Teorisi" ve "Eşitlik Teorisi"ni, içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştirmektedir. Bu teori, çalışanların adaletli ve adaletli olmayan uygulamalara yönelik gösterdikleri tepkileri; bireyin tatmin olma ya da tatmin olmama durumundaki duygularına neden olan tepkiler ve olması gereken şeylere ilişkin inançlarına dayanan, kızgınlık duygularına neden olan tepkiler olmak üzere iki şekilde açıklamaktadır (Greenberg, 1987: 17).

Teoriye göre bireyin, uygulanması gerektiğini düşündüğü farklı bir prosedürden daha iyi kazanımlar elde edeceğine inanması; bireyin adaletsizlik yargısına varmasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle adaletsizlik yargısına varılmasına neden olan durum, bireyin kendisi için daha iyi kazanımlar sağlayacak farklı prosedürel alternatiflerin farkında olmasıdır. Bu farkındalık durumu sadece; adaletli bir sürecin işleyişi, kazanımların adil dağıtılması, gerekli açıklama ve bilgilendirmenin yapılması halinde bireylerde adaletsizlik algısına neden olmayacaktır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 168-169; Yürür, 2005: 124).

Teori, adaletsiz davranıştan başkalarını sorumlu tutmak için gerekli koşulları sağlamasına rağmen; sorumluluk yargısına nasıl ulaşılacağına ilişkin süreçleri açıklamaması yönü ile eleştirilmiştir. Teoriye getirilen bir diğer eleştiri ise, atıfta bulunulan kişilerin sosyal ve psikolojik yönünden ziyade daha çok ekonomik yönlerinin dikkate alınmasıdır. Yapılan bu eleştirilerden dolayı, Bilişsel Atıf Teorisi gözden geçirilmiş ve geliştirilerek "Adalet Teorisi" adıyla yeni bir teori olarak ileri sürülmüştür (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 168-169).

Adalet Teorisi'ne göre; adaletsiz bir durum bireyler tarafından tanımlanırken, bir kişinin maddi veya ruhsal durumunu tehdit eden davranıştan dolayı diğer bir kişi sorumlu tutulmaktadır. Sorumluluğun yükleneceği bir kişi yoksa böyle bir durumda adaletsizlik de olmayacaktır. Bu noktada, sorumluluk süreci önem taşımaktadır. Bir bireyin davranışlarının adaletli olup olmadığına karar verilirken, bireyin davranışlarından ötürü sorumlu tutulup

tutulamayacağını belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bir durumun ya da davranışın adaletsiz olarak değerlendirilebilmesi için aşağıda ifade edilen üç koşulun varlığı gerekmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001: 17; Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 168-169; Yürür, 2005: 126-127; Köksal, 2018: 482):

Folger ve Cropanzano'nun (2001: 6-7) "şart" bileşeni olarak tanımladığı sürecin ilk aşamasında elverişsiz bir koşulun olması, bireyin alternatif bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissettiğine ilişkin değerlendirmesi ile ilgilidir. Birey mevcut durumun kendisinde yaratmış olduğu sıkıntıyı değerlendirirken aynı zamanda maddi, sosyal ve psikolojik faktörleri de dikkate almaktadır. Böylece Adalet Teorisinin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti unsurlarını birleştirmektedir. Adaletsiz bir uygulamadan kimin sorumlu olduğunun saptanması ile ilgili olan ikinci bileşen "yapabilirlik" olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte birey, adaletsiz uygulama durumundan sorumlu olan kişinin farklı bir şekilde davranıp davranmayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Eğer sorumlu kişi meydana gelen adaletsiz durumun kendi inisiyatifi dışında bir takım kısıtlardan kaynaklandığını ifade ederek durumu kabullenir ise, adaletsiz durum ile karşı karşıya kalan birey bu durumu adaletsizlik olarak algılamayabilecektir (Folger ve Cropanzano, 2001: 11). "Gereklilik" bileşeni olarak adlandırılan üçüncü süreçte adalet, insanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin ahlaki bir husus şeklinde ele alınmaktadır. Birey, örgütte karşılaştığı ve kendine göre adaletsiz olarak tanımladığı olayların nedensel açıklamasının yapılmasının yanında etik bir açıklama sunulmasını da beklemektedir. Diğer bir deyişle gerekçelendirme ihtiyacından dolayı, olayları bir takım etik standartlara göre değerlendirip ahlaki açıdan kabul etmektedir. Adaletsiz olarak tanımlanan bir süreçte, zararlı eylemlerin; kişilerarası ilişkilerde uyulması gerekli etik prensipleri ihlal edip etmediği değerlendirilmektedir. Olumsuz bir durum, etik kuralları ihlal etmediği sürece adaletsiz olarak algılanmamaktadır. Üçüncü süreçte bireyin karşılaştırma yaparken kullandığı standart, ilk iki bileşendeki gibi kurguladığı değil, ahlaki bir kriter olmaktadır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve

Rupp, 2001: 168-169; Folger and Cropanzano, 2001: 6; Yürür, 2005: 126-127; Köksal, 2018: 482).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Hukuk düşüncesinde adalet kavramı, dağıtıcı (paylaştırıcı) adalet ve denkleştirici (düzeltici) adalet olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. Dağıtıcı adalet, şeref ve malların bireylerin yetenekleri ve toplum içerisindeki konumlarına göre pay edilmesi olarak tanımlanırken; denkleştirici adalet, hukuki ilişkilerde taraf olanların eşit muamele görmesi şeklinde ifade edilmektedir (Güriz, 1990: 14).

Hukuk düşüncesinin yanı sıra çalışan davranışları ve örgüt çalışmaları da, adaletin algılanmasında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kavrama ilişkin farklı yaklaşımların bulunması ve bu yaklaşımları analiz eden çok sayıda çalışmanın yapılması konuya duyulan ilgiyi arttırmıştır (Uysal Irak, 2004: 27; Erdinç, 2009: 166). Bununla birlikte süreç/prosedür adaletine olan ilginin arttığı görülse de, kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklardan dolayı, örgütsel adaletin hangi boyutlar altında tanımlanacağı hususu tartışılmaya devam etmektedir (Yelboğa, 2012: 172). Mc Farlin ve Sweeney (1992), Love ve Vodanovic (1995), Lemons ve Jones (2001), Rifai (2005) gibi araştırmacılar tarafından örgütsel adalet kavramı dağıtım ve süreç/prosedür adaleti olmak üzere iki boyutta incelenirken; Öğüt (2009), Foley, Kidder ve Powell (2002), Folger (1987), Greenberg (1990) tarafından ise dağıtım, süreç/prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Yüksekbilgili, Çöpoğlu ve Gür, 2015: 46).

Örgütsel adalet kavramının dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde üç boyutta incelenmesi (Alkış ve Güngörmez, 2015: 941); Colquitt ve çalışma arkadaşlarının 1975 yılından itibaren topladıkları bilgiler ile yapmış oldukları meta analitik araştırma sayesinde doğrulanmıştır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 426; Özmen, Arbak ve Süral Özer, 2007: 23). Ayrıca etkileşim adaletinin, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki alt başlığa ayrılması; ilk defa 1933 yılında Greenberg tarafından ortaya konmuş, 2001 yılında

Colquit'in çalışması ile görgül olarak test edilmiştir (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007: 109).

Sözü edilen örgütsel adalet boyutları aşağıda açıklanmaktadır:

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Cropanzano vd. (2007: 37), örgütlerde dağıtım adaleti boyutunun; adalet, eşitlik ve ihtiyaç şeklindeki üç ilkeye göre yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan **adalet**, çalışanların örgütsel sonuçlardan ortaya koydukları emekleri oranında faydalandırılmalarını ifade ederken; **eşitlik**, örgütün amaçlarına aynı seviyede destek veren çalışanların örgütsel sonuçlardan eşit düzeyde faydalandırılmalarını; **ihtiyaç** ise, örgütsel sonuçların dağıtılmasında çalışanların bireysel gereksinimlerinin dikkate alınmasını belirtmektedir.

Çalışanlar iş için bilgi, beceri, eğitim, gayret, performans, emek, zaman, vb. bir takım girdiler harcarken; ücret, terfi, ödül, ceza, sosyal haklar, izinler, fiziksel kaynaklar, görev, sorumluluklar, gelişim için tanınan imkânlar vb. maddi ve maddi olmayan bazı örgütsel sonuçlar elde etmektedirler. Söz konusu örgütsel sonuçların adaletli bir şekilde çalışanlara paylaşılması olarak tanımlanan dağıtım adaletinde önemli olan, çalışanların örgütsel sonuçların dağıtılmasından hak ettikleri payı aldıklarını düşünmeleridir. Dağıtım adaleti, örgütsel sonuçların dağıtılmasına ilişkin karar verme sürecinden ziyade, alınan kararların ne kadar adaletli olduğuna odaklanmaktadır. Sonuçlar üzerine odaklanılan dağıtım adaletinde çalışanların sonuçlara yönelik bazı duyuşsal, bilişsel ve davranışsal değerlendirmeleri söz konusu olmaktadır. Cohen-Charash ve Spector'a (2001: 280) göre, sonuçların çalışanlar tarafından adaletsiz algılanması; kızgınlık, mutsuzluk, öfke, suçluluk vb. duyguları, girdi ve çıktıları çarpıtıp miktarlarını düşürme gibi bilişleri, performans, geri çekilme vb. davranışları etkilemektedir (Kalay, 2016: 151-152).

Ekonomik çıktılar üzerine yoğunlaşan dağıtım adaletine ilişkin algıların merkezinde, örgütün mevcut kaynaklarından çalışanların adil bir şekilde yararlandıkları düşüncesi bulunmaktadır (Scandura, 1999: 26). Bu bağlamda dağıtım adaletinde çalışanlar; elde ettikleri ücret, prim, izin, terfi, sosyal haklar

gibi sonuçları diğer çalışanların elde etmiş olduğu sonuçlar ile karşılaştırmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanlar, söz konusu sonuçları ortaya koydukları eğitim, tecrübe, çalışma süresi, stres, performans, gayret gibi kriterler ile kıyaslayarak kendilerine adaletli ya da adaletsiz davranıldığına dair algılamaya geliştirmektedirler. Kendilerine adaletli davranılmadığını düşünen çalışanlarda bu durum; performanslarına, işe devam etme ya da işten ayrılma niyetlerine etki etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78; Özdevecioğlu, 2004: 185-186; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201). Örgütteki ödül ve kazanımların adaletli paylaştırılmadığını algılayan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu farklı çalışmalarda da test edilmiştir (Lipponen, Olkkonen ve Myyry, 2004: 288; Çınar Altıntaş, 2006: 23).

Diğer bir deyişle dağıtım adaletinde, çalışanların belirli davranışları yerine getirmeleri şartı ile belirli ödüllere ulaşmaları söz konusudur (Theodorakopoulos, Ram ve Kakabadse, 2015: 238; Ertan, 2016: 51; İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Bu bağlamda dağıtım adaletinde vurgulanan husus çalışanların dağıtılan kaynaklardan adaletli bir biçimde haklarını aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 78; Özdevecioğlu, 2004: 185-186; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201). Diğer yandan yöneticiler, ödülleri ve cezaları eşit şekilde dağıtmakta (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595; İşcan ve Sayın, 2010: 196-197) ancak bu durum, çalışanlarda dağıtım adaleti algısının olumlu olması anlamına gelmeyebilmektedir. Başka bir ifadeyle performansı, eğitim düzeyi, gayreti daha fazla olan çalışanlar eşit ücreti adil görmemektedir (Ertan, 2016: 51). Bu noktada önemli olan, dağıtım adaleti uygulanırken ödüllerin veya cezaların çalışanların göstermiş oldukları emeğe, çabaya, performansa göre dağıtılması gerekliliğidir. Dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşmak için daha çok performans sergileyen çalışanlar, örgütün amaçlarına sağladıkları katkılar oranında ödüllendirilirken; örgütün amaçları dışında hareket eden çalışanlar örgütün amaçlarından uzaklaştıkları oranda cezalandırılmaktadırlar (Duymuş, 2015: 14; Balık ve Şengül, 2016: 117).

Temeli Sosyal Değişim Teorisine dayanan dağıtım adaletinde özetle, elde edilen kazanımların adil olup olmadığına karar vermede örgüte ne verildiğine ve bunun karşılığında örgütten ne alındığına bakılmaktadır. Verdikleri ve aldıkları

arasında adil bir dengenin var olduğunu düşünmeleri, çalışanlarda dağıtım adaleti algısının oluşmasını sağlamaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 122; Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016: 353). Ayrıca çalışanların karar verme süreçlerine katılımı ve süreçler üzerinde söz sahibi olmaları, alınan kararları daha adaletli algılamalarını mümkün kılmaktadır (Yürür ve Demir, 2011: 315).

Son olarak kesin yargıya varılmadığı ve belirli standartların bulunmadığı durumlarda, dağıtım adaletine ilişkin kıyaslama yöntemleri ile adalet duygusu oluşturulmaktadır. Bu yöntemleri Miller (1996) şu şekilde belirlemiştir (Aydın, 2014: 62-63):

Benzerlik: Birey kendisini ona benzeyen bireyler ile kıyaslamaktadır (iş, eğitim, geçmiş yaşantı açısından kıyaslama).

Yakın çevre: Birey kendisini en yakınındaki bireyler ile kıyaslamaktadır (komşu, mesai arkadaşı, vb. ile kıyaslama).

Göze çarpma: Birey kendisini aklına ilk gelen, zihninde ilk canlanan bireyler ile kıyaslamaktadır (yakından tanınan, bazı özellikleri ile dikkat çeken bireyler ile kıyaslama).

1.3.2. Süreç/İşlem/Prosedür Adaleti

Greenberg'e (1990: 400) göre, ödüllerin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve metotların adaletli uygulanması süreç/prosedür adaletinin konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2002: 72). Başka bir ifadeyle karar verme sürecine yoğunlaşan süreç/prosedür adaletine ilişkin algıların odak noktasında, dağıtım kararlarında kullanılmakta olan süreçlere ilişkin adalet algısı bulunmaktadır (Scandura, 1999: 26). Dolayısıyla süreç/prosedür adaleti, ödüllerin belirlenmesinde kullanılmakta olan yöntem ve metotların oluşturulmasında ve süreçlerin belirlenmesinde çalışanların katılımının sağlanmasına öncelik vermektedir (Theodorakopoulos, Ram ve Kakabadse, 2015: 238; Ertan, 2016: 51; İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

Literatürde ilk kez Thibaut ve Walker'ın araştırmaları ile kavramsallaşan prosedür adaleti, örgüt bağlamında ise ilk olarak Folger ve Greenberg tarafından ele alınmış ve örgütlerde dağıtım kararları verilirken kullanılan politika, işlem

ve süreçlerin çalışanlar tarafından algılanan adilliği şeklinde ifade edilmiştir (Tüzüner ve diğerleri, 2015: 421). Diğer yandan Greenberg (1990), prosedür adaletini; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi kazanımların tespit edilmesinde kullanılan yöntem ve politikalar hususunda çalışanlara bilgilendirmeler yapılmasını kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Doğan, 2002: 72).

Bunların yanı sıra çalışanlara süreç üzerinde kontrol hakkı tanındığında, süreçlerin çalışanlar tarafından daha adil algılanacağını vurgulayan (Yürür ve Demir, 2011: 315) Thibaut ve Walker; hukuk alanında yapmış oldukları çalışmalarında, mahkemelerde işletilen yasal süreçlere ilişkin davalı tepkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda; davalar davalıların beklentileri yönünde sonuçlanmasa dahi, karar sürecinde davalılara söz hakkı tanınması ve davalıların karar sürecinde kontrol olanaklarının olduğunu düşünmeleri durumunda söz konusu bireylerin kendileri hakkında verilen kararları adaletli olarak değerlendirdikleri saptanmıştır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 426; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 21-23; Tüzüner ve diğerleri, 2015: 421; Töremen ve Tan, 2010: 65).

Thibaut ve Walker'a (1975) göre süreç/prosedür adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Sonuçların dağıtılmasında uygulanan süreçlerin ne derece adaletli olduğuna ilişkin çalışan algısı, biçimsel prosedür adaleti olarak tanımlanırken; sonuçların dağıtılmasında uygulanmak üzere önceden tespit edilen süreçlerin ne derece adaletli kullanıldığına yönelik çalışan algısı ise sonuçların adaleti olarak tanımlanmaktadır (Colquitt, 2001: 388). Diğer bir deyişle biçimsel prosedür adaleti boyutu, karar alıcının (yöneticinin) karardan etkilenen bireylere (çalışanlara) karşı gösterdiği tavır (kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı tanınip onların düşünce ve görüşlerinin alınması) olarak ifade edilirken; sonuçların adaleti boyutu ise, karar alıcının (yöneticinin) karardan etkilenen bireylere (çalışanlara) alınan kararlara ilişkin yapmış olduğu açıklamalar (karar alma aşamasında kullanılan yöntem ve kuralların karar alıcılar tarafından adaletli olarak uygulanması) şeklinde belirtilmektedir (Greenberg, 1990: 411).

Özetle; Thibaut ve Walker (1975), bireylerin kendilerini ilgilendiren ve kendileri hakkında alınan kararları ya da sonuçları etkilemek istediklerini belirtmekte ve kararların adil olarak algılanmasını belirleyen unsurları süreç ve karar kontrolü olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar. Süreç kontrolü, bireylere; karar sürecinde kendi durumlarını ifade edebilmeleri için söz hakkı tanınması, karar vericileri ya da bu süreçte kendilerini temsil edecek kişileri belirleme olanağının sunulması anlamına gelirken; karar kontrolü ise, bireylere; alınan kararlar üzerinde kontrol hakkı tanınıp kararları sorgulama veya kararlara itiraz etme olanağı sağlanmasını ifade etmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001: 426; Colquitt ve diğerleri, 2005: 21-23; Tüzüner ve diğerleri, 2015: 421; Töremen ve Tan, 2010: 65).

Leventhal (1980) ise, süreç/prosedür adaletini; süreçlerin yapısındaki bazı özelliklerden (kurallardan) bahsederek açıklamaya çalışmıştır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338; Töremen ve Tan, 2010: 65). Bu özelliklerin uygulanmasında gücün paylaşılmasının ve çalışanların karar mekanizmalarına katılımının önemi vurgulanmaktadır. Bu kurallar uygulandığı takdirde; çalışanlar kendi çıkarlarını daha iyi savunabilecek, süreçleri kontrol edebilecek ve böylece süreçleri daha adaletli algılayabileceklerdir (Yürür ve Demir, 2011: 316). Leventhal'ın (1980) örgüt içerisinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek söz konusu altı kuralı aşağıdaki gibidir (Leventhal, 1980: 25-33; Özdevecioğlu, 2003: 79):

Tutarlılık: Dağıtım ile ilişkili kararların tutarlı olmasıdır.

Önyargılı olmamak: Dağıtımlarda veya süreçlerde çalışanlara önyargılı davranılmamasıdır.

Doğruluk: Karar verme sürecinin mümkün olduğu kadar en az hata ile doğru, tutarlı ve sağlam bilgilere dayandırılmasıdır.

Düzeltilme: Çalışanların alınan bazı kararlara itiraz edebilme, alınan kararları düzeltirebilme yetkilerinin bulunmasıdır.

Temsilcilik: Kararların alınması için çalışanlar arasından temsilciler seçilmesidir.

Etik: Dağıtım ve süreçlere ilişkin kararların, çalışanların etik değerleri ile aynı doğrultuda olmasıdır.

Folger'a (1987: 144) göre örgüt düzeyinde gerçekleştirilen süreçlerin çalışanlar tarafından kabulü, örgütsel kazanımların çalışanlara aktarımındaki adaletlilik doğrultusunda meşru kabul edilmektedir (Çınar Altıntaş, 2006: 22). Zira çalışanlar tarafından bilinmeyene karşı duyulan şüphe ve korku, onların performanslarını etkileyebilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için, yöneticiler tarafından örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturulmalı ve örgütsel politika ve süreçler hakkında çalışanlara düzenli bilgi aktarımı sağlanmalıdır. Nitekim kararların nasıl alındığını anlamak ve bilgilendirilmek; süreçlerin tarafsızlığına inanmayı, örgüte ve yönetime karşı güven duyulmasını sağlamaktadır (Doğan, 2002: 72-73). Ayrıca çıktının belirlendiği sürecin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanması durumunda, beklenilmeyen ve istenilmeyen bir sonuç ile karşılaşıldığında dahi çalışanlar; bu çıktıyı pozitif yönde değerlendirme eğiliminde olacaklardır. Diğer bir deyişle çalışanlar, işlemlerde söz sahibi oldukları ve kendilerine bilgilendirme yapıldığı zaman; sonuçlar olumsuz olsa bile süreçleri daha adaletli algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988: 676; Özmen, Arbak ve Süral Özer, 2007: 22).

Sonuç olarak süreçlere ilişkin bilgilendirilme, hem çalışanların bireysel gereksinimlerini karşılamakta hem de iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olmaktadır (Yıldırım, 2007: 260). Örgütsel süreçlere ilişkin bilginin varlığı ve adil algılamalar; görev performansı, örgütsel bağlılık, örgüte ve yöneticiye güven duyma, örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik sahiplenme, vb. gibi olumlu sonuçlarla kendini gösterecektir. Tam aksine bilgi eksikliği ve süreç adaletine ilişkin adil olmayan algılamalar durumunda ise; çalışan memnuniyetsizliği, sosyal olmayan davranışlar, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti gibi olumsuzluklar ortaya çıkacaktır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 266).

Son zamanlarda yapılmakta olan araştırmalar; süreçlere ilişkin adalet algısının, ödüllere ilişkin adalet algısına göre daha kuvvetli etkileri olduğunu göstermektedir (Töremen ve Tan, 2010: 62). Süreç/prosedür adaleti algısı, dağıtım adaleti algısı gibi, yöneticilerin almış oldukları kararlara karşı

çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek; çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkileri kuvvetlendirecek bir role sahip olmaktadır. Böylece süreç/prosedür adaleti; yöneticiye ve örgüte olan güveni ve bağlılığı arttırmakta, dolayısıyla olumlu örgütsel sonuçlar üretebilmektedir (Kalay, 2016: 152).

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adaletin algılanmasında, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşim ve iletişim de önemli bir yere sahiptir (Töremen ve Tan, 2010: 64). Nitekim iki yönlü bir süreç ve paylaşma eylemi olan iletişimden çalışanların duyduğu tatmin seviyeleri, örgütün bütününe yönelik bir örgütsel iletişim algısı oluşturmaktadır (Özaslan Çalışkan ve Acar, 2013: 494).

Diğer taraftan örgütte bilgi alışverişinin sağlanması için yönetici ile çalışan arasında bir etkileşimin olması gerekmektedir ve bu nedenle de 1980'lerin ortalarından itibaren araştırmacılar, adaletin kişilerarasında ortaya çıkan şeklini de incelemeye başlamışlardır (Akyol ve Akçay, 2013: 152). 1985 yılında Duke Üniversitesi'nde sunulan bir bildiri ile tartışmaya açılmış olan etkileşim adaleti kavramı, ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından literatüre dahil edilmiştir (Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013: 276; Alkış ve Güngörmez, 2015: 942). Bies ve Moag, etkileşimden doğan adaleti; örgütsel adaletin insani boyutu olarak belirtmiş, yönetimden çalışana yönelen tutum ve iletişim olarak tanımlamıştır (Akyol ve Akçay, 2013: 152). Etkileşim adaleti ayrıca, çalışanların birbirlerine karşı davranışlarında algıladıkları dürüstlük seviyesini belirtmekte ve örgütsel iletişimin doğru algılanmasını gerektirmektedir (Tokgöz, 2011: 367; Tetik, 2012: 242; Ülker, 2008: 198). Kaynakların dağıtım sürecinde çalışanların gördüğü muamelenin kalitesini ifade eden etkileşim adaleti, Roch ve Shanock (2006) tarafından ise; süreçlerin uygulanması esnasında, yöneticilerin nasıl davrandıklarına ilişkin çalışarlarda oluşan adalet algısı ve düşünceleri olarak tanımlanmıştır (Ülbeği, 2011: 19-20; Tetik, 2012: 242). Bu bağlamda etkileşim adaleti, çalışanların hem yöneticilerine hem de çalıştıkları örgüte karşı tepkilerini etkilemektedir (Heather ve Spence, 2004: 355). Tepkilerin dayanağı ise, sadece “ne yapıldığı” değil; aynı zamanda “nasıl yapıldığı” olmaktadır (Brockner ve diğerleri, 2003: 51). Başka bir ifadeyle kararların alınması

sürecinde yöneticilerin çalışanlara ne söylediği ve bunu nasıl söylediği önem kazanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 197).

Etkileşim adaleti ile süreç adaleti arasındaki temel farklılık; süreç adaletinin örgüte ve örgüt kurallarına, etkileşim adaletinin ise yönetici davranışlarına odaklı olmasıdır (DeConinck, 2010: 1350; Demirkaya ve Kandemir, 2014: 266). Greenberg'in 1993 yılında yayınlanan çalışması ile birlikte ise, etkileşim adaleti; kişilerarası adalet ve bilgisel (bilgiye dayalı) adalet olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır (Robinson, 2004: 11; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 207):

1.3.3.1. Bilgisel Adalet

Bilgilerin kalitesini, doğruluğunu ve güvenilirliğini ifade eden bilgisel adalet kavramı; Robinson'a (2004: 11) göre, kazanımların dağıtılması ve bu dağıtımlar ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara ne derecede bilgi verilip, açıklama yapıldığına ilişkin bir kavramdır. Başka bir deyişle, dağıtım kararının sebeplerinin karardan etkilenen çalışanlara anlaşılır bir biçimde açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 266; Anderson ve Shiness, 2003: 230; Yürür ve Demir, 2011: 313; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

Bies ve Moag'a (1986) göre yöneticiler tam ve doğru bilgilendirme yaptıklarında ve verecekleri kararlara ilişkin haklı nedenler gösterdiklerinde, çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002: 1095). Yöneticiler mevcut kaynakların örgütte çalışanlar arasında nasıl dağıtılacağına karar vermeli (Carneiro, 2000: 91; Demirel ve Seçkin, 2011: 103) ve bu kaynakların dağıtımında kullanılan yöntem ve süreçler hususunda da çalışanlarına düzenli bilgilendirme yapmalıdırlar (Schappe, 1996: 340). Ayrıca yapılan bu açıklamalar, süreçlerin meşrulaştırılmasını sağlamaktadır. Tüm örgüt çalışanları, kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması hususuna duyarlı olmakla birlikte; kurulan iletişimin samimiyete ve saygıya dayanmasını da beklemektedir (Aydın, 2014: 64). Nitekim çalışanlar yeterli bilgiye sahip olmadıkları durumları ve kaynakları değerlendirirken önyargılı olmakta ve adil algılamadan uzaklaşmaktadırlar. Bilinmeyene karşı oluşan kuşku ve korku,

çalışanların örgüte yönelik düşünce ve davranışlarını olumsuz şekilde etkilemektedir (Doğan, 2002: 72; Demirel ve Seçkin, 2011: 103-104). Dolayısıyla Gurteen'in (1999: 3) de ifade ettiği gibi, "bilgi güçtür" paradigması; "bilgi paylaşımı güçtür" algısına dönüşmüştür. Sonuç olarak örgütlerde bilgi paylaşıldıkça, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüte olan bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103-104).

1.3.3.2. Kişilerarası Adalet

Yöneticiler, kararların uygulanmasına odaklanırken; çalışanlar ise, kendilerine yönelik saygı ve itibar davranışları üzerinde durmaktadır (Ertan, 2016: 52). Kararlara daha fazla katılma olanağı bulan çalışanların, aidiyet duyguları gelişirken; aynı zamanda, kişilerarası ilişkilere dair adalet algılarının da artması beklenmektedir (Yürür ve Demir, 2011: 317).

Kişilerarası adalet; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde duyarlılığı, saygıyı ve davranışların kalitesini içeren; değer verme; açık, net, doğru ve dürüst davranma gibi hususlara odaklanan adalet türüdür. Özetle kararları uygulayan kişilerin, kararlardan etkilenen çalışanlara kibar, saygılı, dürüst davranıp davranmaması ile ilgilidir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 266; Anderson ve Shinew, 2003: 230; Yürür ve Demir, 2011: 313). Bu bağlamda kişilerarası adalet, Colquitt ve arkadaşları (2001: 426-427) tarafından, çalışanların, yöneticilerinin işlemleri uygularken veya çıktıkları belirlerken onlara karşı ne ölçüde değer, saygı ve nezaket davranışları gösterdiklerine dair değerlendirmelerini içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 32). Diğer bir deyişle alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiği veya söylenmesi gerektiği ile ilgili olan bu adalet türü (Moorman, 1991: 847), ilişkilerin kalitesine dayalıdır. Yöneticiler, çalışanları ile kurdukları iletişimde; açık, dürüst ve içten olmalı; karar verme süreci ile ilgili yeterli ve gerekli açıklamaları yapmalı; çalışanlara saygılı davranmalı ve önyargılardan kaçınmalıdırlar (Colquitt ve diğerleri, 2005: 30). Böylece yöneticilerin çalışanları ile kuracağı adil ilişkiler, çalışanlarda örgüt tarafından kendilerine önem verildiği ve saygı duyulduğu hissi oluşturacaktır. Bu pozitif duygular ise; çalışanların performanslarını arttırıcı yönde etki edecek,

onların kendilerine ve örgüte katkı sağlayacak şekilde görevleri dışındaki sorumlulukları da almalarını sağlayacaktır (Nasurdin ve Khuan, 2007: 340).

Son olarak Greenberg'e (1993) göre, bilgisel adalet ile kişilerarası adalet algısının etkileri farklıdır. Bu doğrultuda kişilerarası adalet algısı, çıktılara yönelik tepkilerle ilgili iken; bilgisel adalet, sürece yönelik davranış ve tepkileri etkilemektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001: 427; Özmen, Arbak ve Süral Özer, 2007: 22).

Örgütsel adalet teorilerinin hangi örgütsel adalet boyutunu ifade ettiği Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması ve Örgütsel Adalet Boyutları

Teorilerin Sınıflandırılması	Teoriler	Örgütsel Adalet Boyutları
Reaktif-İçerik Teoriler	Adams'ın Eşitlik Teorisi 1965	Dağıtım adaleti
	Crosby'ın Göreceli Mahrumiyet Teorisi 1976	Dağıtım adaleti
Proaktif-İçerik Teoriler	Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi 1976	Dağıtım adaleti
	Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisi 1980	Etkileşim adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler	Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi 1975	Süreç adaleti
Proaktif-Süreç Teoriler	Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercihi Teorisi 1980	Süreç adaleti

Kaynak: İçerli, 2009: 63.

Dağıtım adaleti, adaletsiz bir durum olduğunda bu duruma karşı oluşan tepkileri incelediği ve adaletsiz durumdan çalışanların kaçınmalarını esas aldığı için bu yönü ile reaktif bir özelliğe sahiptir. Süreç ve etkileşim adaleti ise, adaletin sağlanması ve adaletli bir ortamın yaratılması çabalarına odaklandığından bu yönü ile proaktif bir nitelik göstermektedir (Çakır, 2006: 45).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Bireyler, bağlı buldukları örgütte kendilerini diğer çalışanlar ile karşılaştırmakta ve kuralların eşit şekilde uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, sosyal olanaklardan eşit ve adil bir şekilde yararlanmayı arzu etmektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 78-79). Bu bağlamda örgüt içerisinde; kaynakların, ödüllerin ve cezaların adil dağıtılması, herkese hak ettiğinin verilebileceği adaletli bir düzen kurulması gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 92). Böyle bir düzende örgütsel adaletin varlığına inanan çalışanlar; yaptıkları işe tam anlamıyla odaklanacak, hata oranlarını ve işi bitirme sürelerini azaltarak başarılı sonuçlar ortaya çıkaracak ve işe ilişkin tatmin duygusu yaşayacaklardır. Ayrıca sağlanan bu iş doyumunu ile çalışanlar; baskı ve zorlamaya maruz kalmadan, gönüllü olarak kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukların çok daha fazlasını sergileyip örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecektir (Dirican, 2015: 32-38).

Barling ve Phillips'e (1993: 649-650) göre ise, adalet algılaması; sadece sonuçlar ve sonuçların karşılaştırılması ile ilgili değildir. Örgütteki kuralların uygulanma şekli ve çalışanlar arasındaki etkileşim de, adalet algısının merkezinde yer almaktadır. Nitekim olumsuz adalet algılamaları; dağıtım adaletsizliğinde sonuçlara yönelik, işlem adaletsizliğinde örgüte yönelik, kişilerarası iletişim adaletsizliğinde ise yöneticilere yönelik tepkiler şeklinde sonuçlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78-79). Bu bağlamda, çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamaları; hem çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iletişimlerine hem de örgütteki işleyiş ve düzenlemelere bağlı olmaktadır (Dirican, 2015: 38). Ayrıca çalışanların işten aldıkları doyumun artması; iş dışı yaşamlarına pozitif yönde katkıda bulunup, hem fiziksel hem de ruhsal olarak

kendilerini iyi hissetmelerini ve işlerine, örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Yıldırım, 2007: 274).

Tam tersine çalışanların istemedikleri değerlendirmeler ile karşı karşıya kalmaları, süreç ve uygulamaların adil olmadığına dair algılamaları, görev, ücret, ödül gibi unsurların beklentileri yönünde gerçekleşmemesi, örgütsel iletişimde yaşadıkları anlaşmazlıklar, verilen sözlerin tutulmaması; onlara kendilerini huzursuz hissettirecek ve birtakım olumsuz duyguların oluşmasına neden olacaktır. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütleri ile aralarındaki psikolojik sözleşme; adaletsiz uygulamalar nedeni ile ihlal edilecek ve bireylerin kızgınlık, öfke, ihanet, haksızlık, ruhsal sıkıntı, adaletsizlik gibi duygular yaşamasına neden olacak ve sonunda bireyler, bu negatif duyguları olumsuz davranışlar ile dışa vuracaklardır (Dirican, 2015: 38-49). Diğer bir deyişle, kendilerine adaletli davranılmadığını algılayan çalışanlar, olumsuz tutumlar geliştirmekte ve bunları davranışlarına yansıtmaktadırlar. Bu durumda motivasyonları azalan çalışanların; işe ve örgüte karşı yabancılaşmaları, sessizleşmeleri, bağlılıklarını kaybetmeleri, performans ve verimliliklerinin düşmesi, devamsızlıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin artması söz konusu olabilecektir. Örgütsel uygulamalarda adalet algılayan çalışanların ise; motivasyonları yükselmekte, örgüte ve işe olan bağlılıkları artmaktadır. Özetle adalet, bireyleri bir arada tutarken; adaletsizlik ise, bireylerin hem birbirlerinden hem de örgütlerinden kopmalarına neden olmaktadır (Yıldırım, 2003: 379).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmanın “Tükenmişlik Kavramına Genel Bakış” ismini taşıyan ikinci bölümünde; tükenmişlik kavramının tanımlanmasına, stres kavramı ile karşılaştırılmasına yer verilerek, tükenmişlik modelleri açıklanmakta ve uygulama bölümünde tükenmişlik ölçeği olarak esas alınan “Maslach Tükenmişlik Modeli ve Boyutları” detaylandırılmaktadır. Tükenmişliğin nedenleri, belirtileri ve sonuçlarına değinilerek tükenmişlik ile mücadele yöntemlerinin açıklanması ile bölüm sonlandırılmaktadır.

2.1.TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ VE TANIMLANMASI

Tükenmişlik kavramı ilk olarak, İngiliz yazar Graham Greene'nin 1961 tarihli “A Burnout Case” başlıklı (Bir Tükenmişlik Vakası/Bir Tükenme Hadisesi/Tükenmiş Vaka) kitabında kullanılmıştır. Bu eserde, bir mimarın ruhsal olarak zarar görmesi ve hayal kırıklığına uğraması sonucu işini bırakıp Afrika ormanlarında yaşamına devam edişi anlatılmaktadır. Söz konusu kitapta tükenmişlik kavramı ise, bireyin büyük bir bıkkınlık/bitkinlik yaşamaması sonucu işine duyduğu bağlılığın bitmesi ve yaşamış olduğu öfkeyle birlikte idealizmini kaybetmesi şeklinde tanımlanmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398).

Tükenmişlik kavramı araştırmalara konu olmadan önce, sağlıkçılar ve toplum bilimciler tarafından sosyal bir sorun olarak incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan klinik tanımlamalar ve deneysel vurgular, tükenmişlik kavramının değerlendirilmesini değiştirmiştir. Fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumunu açıklamak amacıyla kullanılan bir metafora işaret eden tükenmişlik kavramı bilimsel anlamda, 1974 yılında Freudenberger tarafından hayatımıza girmiş ve başta Maslach olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından

geliştirilmiştir (Maslach ve Schaufeli, 1993: 2; Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Her ne kadar tükenmişlik tanımı ile ilgili literatürde ortak görüş birliği olmasa da Maslach ve Jackson'ın tükenmişliğin psikolojik bir durum olduğu yönündeki teşhisi, herkes tarafından genel kabul görmektedir (Tetik, 2011: 340). Yine birçok araştırmacı; kişisel düzeyde ortaya çıkan ve beklenti, tutum, algılama içeren tükenmişliğin içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 116). Bunların yanı sıra tükenmişlik, özellikle problemlili insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmek zorunda kalınan eğitim, sağlık ve insan hizmetleri alanındaki mesleklere sahip insanlarda ağırlıklı olarak görülmektedir. Bununla birlikte farklı meslek gruplarına mensup bireylerin de tükenmişlik yaşadıklarının tespit edilmesi sonucu günümüzde konuya ilişkin araştırmalar genişlemektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 63; Güllüce ve Kaygın, 2013: 236; Okray, 2018: 164).

Buna göre tükenmişlik; başarılı olabilmek için sıkı plan ve programla çalışan dolayısıyla yaşamının büyük bir kısmını işkolik olarak geçiren, çalışmalarında sorumluluklarından çok daha fazlasını yapan ya da çeşitli nedenler ile yoğun iş yükü altında çalışan ve sınırlarını tanımayan bireylerde görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1991: 75). Nitekim Dünya Sağlık Örgütü'nün 1998 yılında yayınladığı raporda da tükenmişlik, fazla çalışma ile kendini gösteren ağır duygusal yorgunluk ve buna bağlı olarak kişinin işini, sorumluluklarını yerine getirememesi durumu olarak tanımlanmıştır (Tetik, 2011: 340).

Freudenberger'a (1974: 159) göre "mesleki bir tehlike" olarak ifade edilebilen tükenmişlik, bireylerin yaptıkları işte başarısız olmaları ve enerji kaybı, yorgunluk, tatminsizlik yaşamaları sonucunda iç kaynaklarında yaşanan tükenme durumudur. Benzer ama daha kapsamlı bir biçimde tükenmişlik kavramı; yaptığı iş gereği yoğun duygusal taleplerle karşı karşıya kalan ve devamlı olarak diğer kişiler ile yüz yüze çalışmak zorunda olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik; uzunca bir süre devam eden yorgunluk, halsizlik, çaresizlik ve umutsuzluk; bireylerin yaptıkları işe, yaşama, diğer kişilere karşı sergilemiş oldukları negatif tavır, tutum ve davranışların yansımasıyla oluşan bir sendrom olarak da açıklanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398).

Bununla birlikte kavrama ilişkin en yaygın kabul gören ve alandaki diğer çalışmalara öncülük eden tükenmişlik tanımı ise, Maslach ve Jackson'ın ortaya koyduğu üç boyutlu açıklamadır. Tükenmişlik, yaptığı iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve diğer insanlar ile yüz yüze çalışarak yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması şeklindeki üç boyutlu bir sendromdur. Halsizlik, uzun süre devam eden yorgunluk, çaresizlik, ümitsizlik, düş kırıklığı, enerji kaybı gibi belirtiler ile kendini gösteren tükenmişlik; kişilerin işine, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tavırlar sergilemesine neden olan davranışlar ile devam etmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişi uzun süreli iş stresi ile birlikte; yaptığı işin anlamından ve amacından uzaklaşmakta, hizmet verdiği kişiler ile artık eskisi gibi ilgilenememektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Ardic ve Polatçı, 2008: 70; Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Şıklar ve Tunalı, 2012: 76).

Tükenmişlik süreci açıklanırken ayrıca talep-kaynak modelinden de yararlanılabilmektedir. Modele göre işe ilişkin talepler, sağlık problemlerini uyarmakta ve artan taleplere karşı birey; verimliliğini ve performansını sürdürebilmek, durumu dengeleyebilmek için daha fazla çaba göstermek zorunda kalmaktadır. Fazladan sarf edilen çaba; bireyde yorgunluk, sinirlilik gibi bir takım ruhsal ve fiziksel sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumun devamlılığı, çalışanın enerjisini tüketerek tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 540).

Maslach ve Leiter ise, yapmış oldukları çalışmalarda tükenmişliğe ilişkin altı ana etki tespit etmişlerdir (Lackritz, 2004: 714):

- Artan iş yükü, zaman baskısı ve artan talepler,
- Günlük öncelikleri yapabilme, aşabilme ve takip edebilmede kontrol yetersizliği,
- Ödüllerin yeterli olmaması, daha az ödül için daha fazlasını yapmaya tetikleyen hisler,
- Bireylerin duyarsızlığı, takım çalışmasının ve ikili ilişkilerin önemsenmeyerek göz ardı edilmesi,
- Güvensizlik, belirsizlik ve adaletsizliğin var olduğu; saygının bulunmadığı ortam,

- Yönetimin tercih ve uygulamalarının, görevler ve temel değerler ile uyuşmaması, söz verilen hususların her zaman uygulanmaması.

Bunların yanı sıra stres ve tükenmişlik, birçok çalışmada birlikte incelenmiş ve bireyleri nasıl etkilediklerine geniş bir çerçeveden bakılmıştır (Özdevecioğlu, Karaca, Demirtaş ve Bayram, 2013: 9). Genel olarak, tükenmişlik kavramı stres kavramından ayrı olarak ele alınmakta ve incelenmektedir, Bununla birlikte bazı yazarlar (Dolan ve Renaud, 1992; Dolan, 1995) tükenmişliği, stresin psikolojik ve sosyal sonuçlarından farkı olmadığını belirterek stres ile etkin bir şekilde mücadele edememenin çıktısı olarak göstermektedirler (Güner, Çiçek ve Can, 2014: 60; Çalışkan, 2014: 369).

Bu doğrultuda tükenmişlik; hizmeti veren ve alan arasında yaşanan, karşılıklı iletişim ve ilişkiden doğan sosyal kaynaklı bir stres durumudur (Akbolat ve Işık, 2008: 231; Güllüce ve Kaygın, 2013: 236; Karsavuran, 2014: 137). Zira kronikleşen mesleki stres sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik; düşük kişisel başarı, etkinlik ve verimlilik kaybı olarak kendini gösteren bir reaksiyondur (Güner, Çiçek ve Can, 2014: 60). Ayrıca stres, bireyin stresörler (stres yaratan nedenler) ile mücadele etme kaynaklarını tüketen bir etki iken; tükenmişlik, daimi devam eden stresin sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Stresörler, kısa süreli bir strese yol açarken; stresörlerin etkisini arttırarak uzun süre devam etmesi, tükenmişliğe neden olmaktadır. Belirli bir düzeyde stresin varlığı, kabul edilebilir ve kişiyi motive eden bir durum iken; tükenmişlik için bu iyimser bakış açısı geçerli değildir (Güllüce ve İşcan, 2010: 8; Konakay ve Altaş, 2011: 37-38). Çünkü stres, tükenmişlik gibi uzun süreli ve kesintisiz olmayıp; stres verici olayın ancak uzun sürmesi ile birey tükenme dönemine girmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1991: 27). Bireylerin tükenmişlik düzeyleri, aylar hatta yıllar boyunca stabil halde kalabilmektedir (Gürbüz ve Karapınar, 2014: 268). Yaşanan stres ile başa çıkamayan bireylerde gözlenen fizyolojik, duygusal ve zihinsel yorgunluk; bireyleri güçsüzleştirirken motivasyonlarının devamlılığına da engel olmaktadır. Yaşadığı tükenmişlik ile kendine olan güvenini kaybeden birey, kendisi için en kolay işlerin dahi altında ezilerek, bu işleri yapamaz hale gelmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 180; Yücel ve Saka Ilgın, 2016: 628).

2.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Farklı yaklaşım ve yöntemler ile incelenen tükenmişlik kavramına ilişkin çeşitli modeller oluşturulmuştur. Söz konusu modellerden en çok bilinenleri, aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmakta (Güven ve Sezici, 2016: 114); Maslach ve Jackson'ın genel kabul gören üç boyutlu tükenmişlik modeli ise detaylı bir biçimde incelenmektedir (Kaşlı ve Aytemiz Seymen, 2009: 562):

2.2.1. Freudenberger'in Tükenmişlik Modeli

Kavram olarak tükenmişlik, bilimsel literatüre ilk defa 1974 yılında Herbert J. Freudenberger'in yazmış olduğu bir makale ile girmiş ve uyuşturucu bağımlılarının tedavi edildiği bir klinikte gönüllü sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile ortaya çıkmıştır (Kılıç ve Aytemiz Seymen, 2011: 49). Bireylerin yaptıkları işte başarısız olmaları; enerji kaybı, yorgunluk ve tatminsizlik yaşamaları sonucunda tükenmişliğin meydana geldiğini belirten Freudenberger, kavramı “mesleki bir tehlike”/“mesleki bir hastalık” olarak nitelendirmiştir (Freudenberger, 1974: 159).

Freudenberger çalışmalarında; tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal belirtilerinin neler olduğundan, en çok kimlerin tükenmişlik yaşadığından ve tükenmişlikten korunabilmek için yapılması gerekenlerden söz etmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Karabınar ve Boyar, 2011: 165). Freudenberger'a (1974: 160) göre tükenme; başaramama, yıpranma, bireyin potansiyelinin üstünde taleplerin olması gibi durumlarda meydana gelen bir duygudur. Yaşanan bu duygu sonucunda; sinirlenme, huzursuz olma, kolaylıkla ağlama, önemsiz detayları kaldıramayacakmış gibi algılama ve duygularını kontrol edebilme hususunda sıkıntı yaşama gibi birtakım davranışlar ortaya çıkmaktadır.

2.2.2. Cherniss'in Tükenmişlik Modeli

Cherniss'e göre tükenmişlik yaşanmasının nedeni çalışanların beklentileri ile iş hayatının gerçeklerinin birbiri ile uyuşmamasıdır. Diğer bir deyişle, tükenmişliğin nedenleri, iş yaşamındaki değişkenler ile bireysel değişkenler

olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç olarak tanımlayan Cherniss modelinde; rol belirsizliğine, yoğun ve aşırı iş yüküne, insanlar ile yüz yüze kurulan iletişim ve ilişkilere dikkat çekmiştir. İş ile ilgili stres kaynaklarına tepki olarak başlayan tükenmişlik, kişinin yaptığı iş ile psikolojik ve duygusal bağlamda ilişkisini kesmesini kapsayan ve devamında tükenmişlik ile başa çıkabilme davranışları ile sona eren bir süreçtir. Stres ve gerginliğin tetiklediği tükenmişlik, bireyin işi ile başa çıkabilme seviyesini aştığı anda meydana gelmektedir. Modele göre çalışanlar, öncelikle bu stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı deneyecekler; başaramazlarsa kendilerini rahatlama yöntemlerini bularak tükenmişlikten kurtulacaklar; bunu da yapamazlarsa iş ile psikolojik bağlarını koparacaklardır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 37-39; Yıldız, 2015: 62).

Modele göre tükenmişlik; hizmet verilen kişilere yönelik ilginin azalması, bu kişilere ve iş arkadaşlarına karşı kızgınlık ve öfke duyulması, başarısızlığın benimsenmesi, değişikliklere direnç gösterilmesi, iş tatminsizliği yaşanması ve yaratıcılığın yok olması hususları sebebiyle işten ayrılma ile sonuçlanabilen bir olgudur (Tümekaya, 2000: 128).

2.2.3. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky tarafından tükenmişlik; çalışılan ortama bağlı olarak kişilerde idealizmin, enerjinin ve amacın kaybedilmesi sonucunda meydana gelen ve büyük bir düş kırıklığı yaratan durum şeklinde tanımlanmıştır (Yıldız, 2015: 63). Birbirini takip eden belirli aşamalardan geçerek ortaya çıkan ve tükenmişliğin gelişim süreci adı verilen modelde, her bir aşamadan bir diğerine geçildikçe birey idealizmini, amacını, coşkusunu ve şevkini kaybetmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 39-43).

Edelwich ve Brodsky'nin tükenmişlik modelinin aşamaları ve bu aşamaların anlamları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Edelwich ve Brodsky'nin Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik Aşamaları	Tükenmişlik Aşamalarının Anlamı
Birinci Aşama İdealistik Coşku/Şevk ve Coşku Aşaması	-Yüksek enerji, umut, hayaller, beklenti ve istekler. -Çalışanların hayatları sadece yaptıkları işleri olmuştur. Yüksek enerji ve gayret ile çalışırlar, takdir görememeleri ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığına uğrayarak tükenmişlik yaşarlar ve bir sonraki evreye geçerler.
İkinci Aşama Durgunluk/Durağanlaşma Aşaması	-Bireyin enerjisi ve motivasyonu azaldıkça beklentileri de azalmakta ve birey amaçlarından vazgeçmektedir. Bu noktada büyük hayal kırıklığı ve iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır. -Birinci evredeki tüm belirtilerde azalma görülür. Daha önce göz ardı edilen olumsuzluklar artık görmezden gelinemez ve bireyler bu durumdan rahatsızlık duyarlar. Enerjisi ve motivasyonu düşen birey işinden soğuyacak, ilgisini iş dışı yaşamına kaydırarak ve işi ile kurduğu bağ sadece daha çok para kazanmak olacaktır.
Üçüncü Aşama Engellenme Aşaması	-İnsanları, sistemi, olumsuzlukları değiştiremeyeceğini anlama; yoğun engellenmişlik duygusu ve uyumsuzluklar yaşayıp içe kapanma durumları görülmektedir. -Bu aşamada yetersizlik hissi yaşayan çalışan, hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarını karşılamada kendisinin yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından engellendiğini ve onların ihtiyaçlarını karşılama adına kendi gereksinimlerini gözden çıkardığını düşünecektir. Bu aşamanın sonunda çalışmada, işine devam edip edemeyeceğini düşünmesi ve birtakım savunma mekanizmaları geliştirmesi gibi hususlar devreye girmektedir.
Dördüncü Aşama Apati/Duygusuzlaşma/ İlgisizleşme/Umursamazlık Aşaması	-Derin duygusal kopma yaşama, inançsızlık, umutsuzluk, kısır döngüye girme, motivasyonda ve duygularda yoksunluk yaşama. -Çalışan artık her şey için çok geç olduğunu düşünür ve sadece işini kaybetmemek, yaşamına devam edebilmek için mesleğini icra eder. Bu aşamada duygusal kopuş, işe geç gelme, hizmet verilen kişiler ile iletişimi kısa tutma, teslimiyet gibi davranışlar görülmektedir. Bu aşamanın ileri boyutunda ise; insanları hor görme, aşağılama şeklindeki davranışlar devam ederken, kişi artık özel hayatında da yalnız kalmayı tercih etmektedir.

Kaynak: Sürgevil Dalkılıç, 2014: 40-43; Gül, Keskin ve Bozkurt, 2014: 94; Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2009: 483; Yıldız, 2015: 63.

Engellenme aşamasında bireyler bir takım savunma mekanizmaları geliştirmektedirler. Bu savunma mekanizmaları, Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: Engellenme Evresi/Aşaması Savunma Mekanizmaları

Adaptif savunma	Kişi, bireysel koşulları ile ortamın koşulları arasında denge kurarak ve ortam koşullarına uyum göstererek tükenme durumundan kurtulabilir.
Maladaptif savunma	Kişi sorununu kabul etmez, daha çok azim ve çaba göstererek çalışır; sorunu çözüp tükenmişlikten kurtulabilir.
Durumdan kendini çekme	Kişi artık yaptığı işi mekanikleşen bir robot gibi yapmakta, son derece acımasız, duygusuz ve katı tavırlar sergilemektedir.

Kaynak: Girgin, 1995 aktaran Sürgevil Dalkılıç, 2014: 41-42.

2.2.4. Pearlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğe ilişkin tüm tanımlamaların sentezini yaparak kendilerine özgü bir tanıma ulaşan Pearlman ve Hartman’ın (1982) tükenmişlik modeli; kişisel değişkenleri ve bireyin çevresini yorumlayan, bilişsel/algısal odağa sahip bir modeldir (Karapınar ve Gürbüz, 2015: 247). Pearlman ve Hartman’ın söz konusu tanımlarında kullanılan unsurlar aşağıdaki gibidir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623):

- Başaramamak, yıpranmak, yetersiz kalmak,
- Yaratıcılık kaybı,
- İşe bağlılığın azalması,
- Hizmet verilen müşterilere, iş arkadaşlarına, bulunulan örgüte karşı kayıtsız kalma, yabancılaşıma,
- Kronik strese tepki/cevap verme,
- Hizmet sunulan bireylere ve kendine negatif tavır, tutum ve davranışlar sergileme.

Modele göre tükenmişlik; fizyolojik/fiziksel belirtiler (halsizlik, bitkinlik, yorgunluk gibi), duyuşsal/bilişsel belirtiler (duygusal tükenme gibi), davranışsal belirtiler (duyarsızlaşma, iş verimliliği ve performansın azalması gibi) olmak üzere üç boyutlu bir yanıttır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 45; Sılığ, 2003: 15).

Pearlman ve Hartman'ın dört aşamalı tükenmişlik modeline ilişkin detaylar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Pearlman ve Hartman'ın Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli

Durumun Strese Götürme Derecesi	Hangi durumda bireyin strese gireceğini gösteren aşamadır. Bireyin yetenekleri, örgütsel beklentiler karşısında yeterli olmazsa ya da yapmış olduğu iş, beklenti ve ihtiyaçları karşılayamazsa birey bu durumda stres yaşayacaktır. Bireylerin yaşadığı stresin derecesini, bireysel ve örgütsel değişkenlerin arasındaki uyumsuzluk belirlemektedir.
Algılanan Stres Düzeyi	Strese yol açan her durumda birey kendisini stres altında hissetmeyebilir; kişilik yapısı, geçmiş özellikler, çevresel faktörler bireyin stres yaşamasına neden olabilmektedir.
Strese Verilen Tepki	Birey yaşamış olduğu strese fizyolojik, davranışsal ve zihinsel olmak üzere çeşitli tepkiler vermektedir. Bu tepki ve belirtilerden hangisinin meydana geleceğini, bireysel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.
Strese Verilen Tepkilerin Sonucu	Strese verilen tepkiler; iş tatminsizliği, iş yapma şekillerinde değişiklikler, psikolojik ve fizyolojik bozukluklar, işi bırakma veya işten atılma ile sonuçlanmaktadır.

Kaynak: Sılığ, 2003: 17; Sürgevil Dalkılıç, 2014: 45-47.

2.2.5. Meier'in Tükenmişlik Modeli

Scott Meier, tükenmişliğe ilişkin çalışmalarda genellikle tükenmişliğin duygusal yönü üzerinde durulduğunu belirterek; kendi çalışmalarında tükenmişliğin bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamaya çalışmıştır. Tükenmişliğin, adım adım ilerleyen psikolojik aşamaları kapsayan ve zamanla oluşan bir stres süreci olduğunu belirten Meier tükenmişliği; bireyin küçük ödül ve büyük ceza beklentisi olarak tanımlarken, bunun nedenini kişisel yeterlilik duygusunun, kontrol edilebilirliğin ve işteki anlamlı pekiştiricilerin az olmasına bağlamaktadır. Bu hususlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Şanlı, 2006: 16; Altay ve Akgül, 2010: 91; Meier, 1983: 900-901; Karapınar ve Gürbüz, 2015: 247):

- **Ödül beklentisinin düşük veya ceza beklentisinin yüksek olması:** Çalışan geçmişteki deneyimlerinden yola çıkarak, yapmış olduğu işte düşük düzeyde ödüllendirileceği veya yüksek düzeyde cezalandırılacağı düşüncesine kapılarak tükenmişlik yaşayabilmektedir.
- **Kontrol edebileceği yaşam beklentisinin az olması:** Kişi, ödül ve cezanın kendi kontrolü dışında dışarıdan geleceğine, bireysel gayretinin ve davranışlarının önemli olmadığına inanmakta; özellikle cezadan korunması gereken durumlarda çaresizlik yaşayabilmektedir.
- **Kişisel yetersizlik duygusunun olması:** Bireyin kontrol edebileceği davranışları gösterme hususunda kendisini yetersiz görmesi, tükenmişlik yaşamasına sebebiyet verebilmektedir

Meier'in tükenmişlik modeline ilişkin aşamalar, Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Meier'in Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli

Pekiştirme Beklentileri	Bireylerin iş yaşamlarının kendi amaç ve isteklerini ne derece karşılayıp karşılamadığına ilişkin bu beklentiler gerçekleşmediği zaman, bireylerde oluşan memnuniyetsizlik ile birlikte tükenmişlik yaşanmaya başlanacaktır.
Sonuç Beklentileri	İstenilen sonuçlara ulaşmada yapılması gereken davranışların tanımlanmasıdır.
Yeterli Olma Beklentileri	İstenilen sonuçların gerçekleşmesi için bireylerin gerekli olan davranışları yapabilmeleri hususundaki yeterlilikleridir. Bireyler istedikleri işi başaramadıklarında kendilerini yetersiz hissetmekte ve buna bağlı olarak tükenmişlik yaşamaktadırlar.
Bağlamsal Bilgi İşleme/Davranışları Anlamlandırma Süreci	Bireylerin bağlam içerisinde bilgi işleme süreçleri, tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride bireylerin beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğine ilişkin açıklamalar yapılmaktadır. Bireylerin; örgüt yapıları, sosyal gruplar, öğrenim tarzları, şahsi inançları bağlamında davranışları anlamlandırma süreçleridir.

Kaynak: Sılığ, 2003: 18-19; Sürgevil Dalkılıç, 2014: 50-52; Şanlı, 2006: 16-17; Meier, 1983: 902-907.

Meier'in 1983 yılında ortaya koymuş olduğu tükenmişlik modeli; Bandura'nın, bireylerin arzulamış oldukları sonuçları ortaya çıkaracak olan davranışları yapmadaki kişisel yeterlilikleri şeklinde tanımladığı özyeterlilik (kendini yeterli bulma) kavramı esas alınarak geliştirilmiştir. Bireyler özyeterliliklerine ne kadar inanırlar ve onları nasıl yorumlarsa aşağıda belirtilen eylemler şekillenecektir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 48):

- *Bilişsel yönde eylemler:* Bireyler faaliyetlerini, başarılı sonuçlara ulaşabilecekleri doğrultuda düzenlemektedirler.
- *Güdüsel/motivasyonel yönde eylemler:* Bireyler, başarabilecekleri faaliyetler doğrultusunda kendilerini motive etmektedirler.
- *Duygu durumları açısından eylemler:* Bireylerin yaşadıkları stres ve depresyon, bu durumlar ile ne kadar başa çıkabildiklerine bağlı olmaktadır.

Karşılaşılan sorunlarda dış faktörlerden ziyade kendilerini sorumlu tutarak iç denetim mekanizmalarını doğru yönetebilen bireylerin tükenmişlik yaşama riskleri daha az olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410). Başka bir ifadeyle bireylerin özyeterlilik inancı arttıkça iş ile ilgili kontrol düzeyleri de artacak ve yaşayacakları tükenmişlik duygusu azalacaktır (Orhan ve Komşu, 2016: 5).

2.2.6. Golembiewski'nin Tükenmişlik Modeli

Golembiewski'nin tükenmişlik modeli; duyarsızlaşma ile başlayan, kişisel başarıda düşme hissinin yaşanması ve duygusal tükenme ile son bulan bir süreçtir. Duyarsızlaşma boyutu, bireyin iş ile ilgili performansına yansımaktadır. Bireyin başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyen bu boyut ayrıca, kişisel başarıda düşme hissi yaşanmasına neden olmaktadır. En son olarak duygusal tükenmenin yaşanması ile birlikte süreç sona ermektedir. Modelde tükenmişlik boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu belirtilmekte ancak boyutlar arasındaki neden sonuç ilişkileri farklı değerlendirilmektedir. Örgüt kaynaklı stres faktörleri durumunda birey, öncelikle yaptığı işe ve çevresine karşı duyarsızlaşmakta ve problemler ile mücadele etme yöntemini seçmektedir. Bireyin işine ve diğer insanlar ile olan ilişkilerine mesafe koyması, çalışma

ortamındaki yeterliliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Ayrıca üretilen hizmetin ve insan ilişkilerinin kalitesi düşerken, başarı/performans/verimlilik gibi duygularda yok olmaktadır. Kişisel başarıdaki düşüş ile birlikte bireyin duyguları yıpranmakta ve bitkinlik yaşanarak süreç, tükenme ile son bulmaktadır(Lewin ve Sager, 2007: 1217-1218; Yıldız, 2015: 62; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134-135).

2.2.7. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

Modelin temelini Eric Ericson'un kişilik kuramına dayandıran Suran ve Sheridan, gözleme ve tecrübeye dayalı dört aşamalı bir tükenmişlik modeli ortaya koymuşlardır. Yetişkinliğin başlangıç ve orta döneminde yer alan ve mesleki gelişime uygun olan psikolojik evreleri aşama aşama inceleyen Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, tüm evrelerde var olan çatışma ve stresin çözümlenememesi sonucunda oluşmaktadır.

Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modeli aşamaları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Suran ve Sheridan'ın Dört Aşamalı Tükenmişlik Modeli

<p>Rol Belirginliği (Kimlik)- Rol Karmaşası Aşaması</p>	<p>-Bireylerin, lisenin son zamanları ile üniversitenin ilk zamanları arasında kalan dönemlerinde; mesleki gelişimlerine yönelik konular, bireysel ve mesleki kimliklerine ilişkin roller önem kazanmaktadır. -Bu aşamada kariyerine yeni başlamış, yüksek motivasyona sahip olan bireyler bulunur ve onlar için tükenmişlik yaşama riski yüksektir.</p>
<p>Yeterlilik Kazanımı (Yeterlilik-Yetersizlik) Aşaması</p>	<p>-Bireyin yeteneklerini geliştirerek adım adım özgürlüğe kavuşacağı çıraklık dönemi olarak tanımlanan bu aşamada kimlik edinme süreci önem taşımaktadır. Bireyin işinde yeterlilik duygusuna sahip olması, yaşamını kontrol ederek yönetebilmesi ile tamamlanabilen bu süreçte birey, diğer insanların gözünde mesleki anlamda kimlik geliştirerek yer edinmektedir. Seviyesi ve ünvanı belirlenen bireyin yaşayacağı kaygı, stres ve tükenmişlik hissi azalacaktır.</p>
<p>Verimlilik-Durgunluk Aşaması</p>	<p>-Çıraklık dönemini tamamlayan birey artık kariyerini planlama sürecine girer. Otuzlu yaşlara denk gelen bu aşamada verilen kararlar çalışma yeri, tarzı gibi hususlar olurken; bireyin maddi ve manevi anlamda bir hayat dengesi bulunur. Terfi alımları, uzmanlaşma, evlenme, vb. gibi konular önem kazanır. Kariyerinin amacını sorgulayan bireyin güvenlik ihtiyacı azalırken saygınlık ve özgürlük ihtiyaçları artmaktadır. -İlerleyen süreçte kendilerine mesleğinde bir tarz yaratamayan, yaratıcılığını geliştiremeyen, ego sorunları yaşayan bireyler ne yapacaklarını bilemedikleri, kim olduklarını sorguladıkları bir sürece girecek ve kendilerine yeni bir yol bularak o yolda yürümeyi öğreneceklerdir. -Genç meslektaşlarının daha hızlı ve başarılı şekilde ilerlemeleri ve kendilerinin durgunluk aşamasında olduklarını düşünmeleri, tükenmişlik yaşama risklerini arttıracaktır.</p>

Yeniden Oluşturma- Hayal Kırıklığı Aşaması	<p>-Birey kırklı yaşlarının sonlarına kadar kendisini ve kariyerini sorguladığı dönem yaşar. Sorgulama sonucunda yaptığı iş ile ilgili tatminsizlik yaşayabilir ve tekrara düştüğü için strese girerek mesleki ve kişisel yaşam enerjisini kaybedebilir.</p> <p>-İstediği kişi olabilmek için yeni nedenler oluşturması gereken birey, bunu başaramadığında ise; kendinden, mesleğinden uzaklaşacak ve hayal kırıklığına uğrayarak tükenmişlik yaşayacaktır.</p>
---	--

Kaynak: Suran ve Sheridan, 1985 aktaran Sürgevil Dalkılıç, 2014: 52-63.

Yukarıdaki tabloda belirtilen model, kişinin 50 yaşına kadar olan gelişim sürecindeki tükenmişliği içermekte olup; 50 yaşından sonra bireyde ortaya çıkabilecek tükenmişliği kapsamamaktadır. Fakat tükenmişliğin, 50 yaş sonrasında da gözlemlenebilen bir olgu olduğu görülebilmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 63). Bu bağlamda Cardinell (1981) tükenmişliği, ciddiye alınması gereken bir rahatsızlık belirtisi, orta yaş krizi şeklinde tanımlamaktadır. Kavrama ilişkin, çoğu insanın otuz beş ile elli yaşları arasını kapsayan dönemde tükenmişlik yaşadığı; kariyer-statü sahibi olma arzusu ve sosyal kaynaklı bazı sorunlar nedeni ile bunalım geçirdiği de ifade edilmektedir (Izgar, 2003: 2).

2.2.8. Pines ve Aronson'un Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson'un modeli tükenmişlik konusunda daha genel ve tüm meslekleri içeren bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız, 2015: 63). Pines ve Aronson'a göre enerji, şevk, idealizm ve amaç kaybı olan tükenmişlik; duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalma ve duyguların yoğun yaşandığı ilişkilerin oluşturduğu fiziksel, duygusal, zihinsel bitkinlik/yorgunluk durumu olarak tanımlanmaktadır (Kılıç ve Aytemiz Seymen, 2011: 49).

Motivasyon kavramının öne çıktığı modele göre; motivasyonu yüksek bireyin yaşadığı tükenmişlik, motivasyonu düşük bireyin yaşadığı tükenmişlik düzeyine göre daha fazla olacaktır. Modele göre, tükenmişliğin esas nedeni ise; çalışanları daima baskı altında tutan çalışma ortamlarıdır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 43-44).

Pines ve Aronson'un üç aşamalı tükenmişlik modeli Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Pines ve Aronson'un Üç Aşamalı Tükenmişlik Modeli

Fiziksel Bitkinlik	Kronik yorgunluk, enerji azalması, güçsüzlük vb.
Duygusal Bitkinlik	Çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılma, hayal kırıklığı vb.
Zihinsel Bitkinlik	Kendisine, iş arkadaşlarına, hayata karşı olumsuz davranış ve tutumlar gösterme, vb.

Kaynak: Pines ve Aronson, 1998 aktaran Sürgevil Dalkılıç, 2014: 43.

Pines ve Aronson tarafından geliştirilen "Tükenmişlik Ölçeği- Burnout Measure-BM" ilk defa 1978 yılında kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından tükenmişlik birbirinden farklı üç alt boyutta tanımlansa da; ölçek, tek boyuttan oluşturulmuştur. 7'li Likert tipi 21 sorudan oluşan ölçek, insanlar ile yüz yüze iletişimin sık kullanıldığı mesleklerin yanı sıra diğer mesleklerin de analizinin yapılabilmesine olanak sağlayacak şekilde hazırlanmıştır (Schaufeli ve Van Dierendock, 1993: 633-635; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 136).

2.2.9. Kristensen ve Arkadaşlarının Tükenmişlik Modeli

Kristensen ve arkadaşları tükenmişliği; kişiye, işe ve müşterilere ilişkin üç boyutta tanımlamışlardır (Kristensen ve diğerleri, 2005: 196-197):

- *Kişisel tükenmişlik:* Bireyin yaşamış olduğu deneyimlerinden kaynaklanan fiziksel ve psikolojik yorgunluk/halsizlik/bitkinlik derecesidir.
- *İşe ilişkin tükenmişlik:* Bireyin işine dair algılamış olduğu fiziksel ve psikolojik yorgunluk/halsizlik/bitkinlik derecesidir.
- *Müşterilere ilişkin tükenmişlik:* Bireyin müşterileri ile yaptığı çalışmalara dair algılamış olduğu fiziksel ve psikolojik yorgunluk/halsizlik/bitkinlik derecesidir.

2005 yılında Kristensen ve arkadaşlarının Maslach Tükenmişlik Ölçeğine alternatif olarak geliştirdikleri, birçok ülkede kullanılan ve sekiz dilde çevirisi bulunan Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği; cezaevinde görev yapan 2500 subayın

işten duydukları memnuniyet, sağladıkları sosyal destek, çalışma süreleri, işe ilişkin kontrol edilebilirlikleri ve istekleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile kavramsallaştırılmıştır (Karapınar ve Gürbüz, 2015: 252).

Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ölçmemesi nedeniyle eleştirilen Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği; tükenmişliğe ilişkin net bir tanımlama yapması, iş haricindeki farklı boyutları önemsemesi, ifadelerin anlaşılır biçimde belirtilmesi gibi yönleri ile olumlu değerlendirilmiştir (Yıldırım ve İçerli, 2010: 125; Karapınar ve Gürbüz, 2015: 253).

2.2.10. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach'a göre tükenmişlik, insanlar ile yakın ilişki kurulması gereken mesleklerde çalışan kişilerin, iş yerindeki stres düzeyini arttıran etkenlere bir tepki olarak geliştirdiği ve uzun bir zaman diliminde ortaya çıkan; psikolojik, sosyal ve fiziksel etkileri olan bir sendrom şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398).

Bunun yanı sıra tükenmişlik, Freudenberg (1974) tarafından sadece duygusal tükenmişlik boyutu ile tanımlanırken; Maslach ve Jackson (1981) ise; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması şeklinde üç boyut ortaya koymuştur (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133; Ayan, 2015: 122; Kılıç ve Aytemiz Seymen, 2011: 49). Bu bağlamda tükenmişlik, işi gereği insanlarla işbirliği yapmak zorunda olan, onlarla yoğun etkileşim ve iletişim halinde çalışan bireylerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarının azalması etkisiyle oluşan ve sıklıkla görülen üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403).

Maslach'a göre tükenmişlik, kronikleşen aşırı iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu bireyin işe ilişkin stres kaynaklarına vermiş olduğu duygusal tükenme tepkisi ile başlamaktadır. Duygusal tükenme yaşayan kişi genellikle, üzerinde bulunan duygusal ağırlığı hafifletmek amacıyla kaçma stratejisini kullanmakta ve diğer insanlar ile olan iletişimini sadece işin yapılabilmesi için gereken minimum düzeyde tutarak onlarla arasına psikolojik

mesafeler koymaktadır. Kişinin ve işin beklentileri arasında tampon görevi gören duyarsızlaşma boyutunda birey, insanları belleğinde kategorize ederek ve onlara klişeleşmiş kalıplar çerçevesinde davranarak katı kurallara göre hareket eden robotik bir yapıya dönüşmektedir. Duyarsızlaşma boyutunun bu ilk belirtileri ilerleyen zamanlarda yerini; katı, ilgisiz, insani olmayan bir yapıya bırakmaktadır. Birey, hem hizmet sunduğu müşteriler ile işin kendisinden bekledikleri ile içinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu hem de geçmişteki olumlu tutum ve davranışları ile şimdiki tutum ve davranışları arasındaki ayrımı fark etmektedir. Diğer insanlara yönelik negatif düşünce ve davranışlar geliştiren birey, bir süre sonra bu düşünce ve davranışları kendisi için de geliştirmeye başlamaktadır. Dolayısıyla kendisini suçlu hissetmekte; mesafeli tutum ve davranışlarından dolayı çalıştığı örgüte, müşterilere, yapmış olduğu işe katkılarını kısıtladığını düşünmektedir. Tüm bunların sonucunda birey; işi ve diğer insanlar ile ilişkilerinde, müşterilerine sunduğu hizmetler konusunda yetersizlik duygusu içerisine girerek kendisini başarısız bulacaktır. Böylece birey, tükenmişliğin üçüncü ve son boyutu olan kişisel başarı hissini azaltması evresini yaşamaya başlayacaktır (Cordes ve Dougherty, 1993: 624; Konakay, 2013: 125-126; Maslach ve Jackson, 1981: 99-100; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 407; Basım ve Şeşen, 2009: 45-46; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134).

Bireylerde tükenmişlik düzeylerinin ölçülebilmesi için Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında “Maslach Tükenmişlik Envanteri/Ölçeği – Maslach Burnout Inventory (MBI)” adındaki ölçek geliştirilmiştir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993: 631; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 135).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, 1992 yılında Ergin tarafından Türkçe’ye çevrilmiş; ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları aynı yıl Çam ve Ergin tarafından gerçekleştirilmiştir (Karabınar ve Boyar, 2011: 171). Ölçek; duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve düşük kişisel başarı (8 madde) şeklinde üç alt ölçekten ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert ile düzenlenmiş Maslach Tükenmişlik Envanteri/Ölçeği’nde her bir ifade için katılım düzeyini belirten seçenekler bulunmaktadır (Yıldırım ve İcerli, 2010: 126; Şıklar ve Tunalı, 2012: 76; Gül, Keskin ve Bozkurt, 2014: 95).

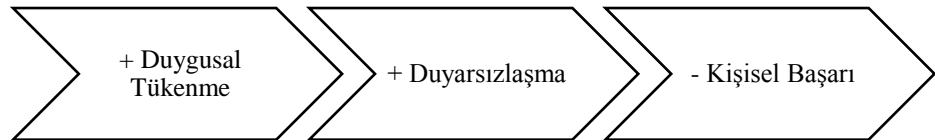
Tükenmişliğin varlığının saptanabilmesi için duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından yüksek, kişisel başarı hissi boyutundan ise düşük puan alınması gerekmektedir (Yeşil ve diğerleri, 2010: 112).

Tükenmişliğin insanlara hizmet sunulan mesleklere ilişkin özel bir sorun olduğuna dayanılarak oluşturulan ölçek (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 135); zaman içerisinde yapılan araştırmaların, bu sendromun sadece yüz yüze iletişimin olduğu meslekler için geçerli olmadığını ortaya koymasıyla farklılaştırılmıştır (Maslach, Leiter ve Jackson, 2012: 296). Bu bağlamda Maslach Tükenmişlik Envanteri/Ölçeği'nin diğer mesleklere de uyarlanması ile Maslach Tükenmişlik Envanteri/Ölçeği-Genel Formu (MBI-General Survey) geliştirilmiştir. Söz konusu yeni ölçekte de aynı üç alt boyut bulunmakta, fakat insanlar ile yüz yüze çalışmaya yönelik sorular yer almamaktadır. Örneğin duygusal tükenme boyutunda, yorgunluk nedeni olarak diğer insanlar yerine yorgunluğun kendisini referans alan maddeler bulunmaktadır. Özetle alt boyutlarda; kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinden ziyade, işin kendisi dikkate alınmaktadır (Taris, Schreurs ve Schaufeli, 1999: 223-224; Çapri, Gündüz ve Gökçakan, 2011: 135).

2.2.10.1. Maslach'ın Tükenmişlik Boyutları

Literatürde genel kabul gören, Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modeli ve tanımlamasıdır. Buna göre tükenmişlik; işi gereği insanlar ile yoğun ilişkiler içerisinde olan bireylerde görülen ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissinden oluşan üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399; Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Şekil 2: Maslach'ın Üç Aşamalı Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014: 284.

Bunların yanı sıra Maslach ve Jackson (1986) tarafından tükenmişliğin en temel boyutunun duygusal tükenme olduğu, diğer iki boyutun duygusal tükenmeye eşlik eden yapılar olduğu belirtilmektedir (Tümkaya ve Uştu, 2016: 274). Ayrıca Maslach Tükenmişlik Modeli'ne göre duyarsızlaşmanın nedeni duygusal tükenme iken, kişisel başarıda düşme hissini nedeni ise duyarsızlaşmadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134). Özetle tükenmişlik boyutlarının zıttı olan enerji, bağlılık ve yeterli olma gibi olumlu kavramlar tükenmişliğin başlaması ile birlikte yerini; sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine bırakmaktadır (Maslach, Leiter ve Jackson, 2012: 296-297).

Tablo 11: Tükenmişlik Boyutlarında Görülen Belirtiler

Tükenmişlik Boyutları	Tükenmişlik Boyutlarının Belirtileri
Duygusal tükenme	*Yıpranmak *Yorulmak *Enerji kaybı *Kaynakların tükenmesi ya da azalması
Duyarsızlaşma	*Müşterilere yönelik negatif ve uygun olmayan davranışlar *Sinirlilik ve çabuk öfkelenme *İdealizmin kaybı *Vazgeçme ve geri çekilme
Kişisel başarıda azalma	*Verimliliğin ve yeteneklerin azalması *Düşük moral *Sorunlar ile başa çıkamamak

Kaynak: Maslach ve Leiter, 2016: 103.

Söz konusu boyutlar, aşağıda daha detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

2.2.10.1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme; kendilerini fiziken ve ruhen yorgun ve duygusal bakımdan aşırı yıpranmış hisseden bireylerin duygusal kaynaklarındaki tükenme şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal tükenme yaşayan bireyler; sınırlarını

zorlamakta, diğere insanların talepleri altında kendilerini biçare ve kullanılmış hissetmekte, eski enerjilerine geri dönebilmek için herhangi bir kaynak bulamamaktadırlar. Tükenmişliğin stres boyutunu temsil eden ve kavramı en iyi tanımlayan duygusal tükenme dolayısıyla; tükenmişliğin başlangıcı, en önemli boyutu ve en net belirtisi olarak ifade edilmektedir. Nitekim tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, içinde buldukları durumu tasvir ederken en fazla dile getirdikleri belirtiler; duygusal tükenme boyutuna ilişkin belirtilerdir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403).

Oldukça talepkar bir yapıya sahip olan hizmet sektöründe çalışanların, memnun edilmesi zor müşteriler ile sürekli karşı karşıya gelmeleri ve örgüt tarafından istenilen şekilde hizmet vermeleri için davranışlarının ve duygularının düzenlenmesi; onlar için oldukça yorucu ve yıpratıcı olmaktadır. Harcanan bu çaba sonucunda kişi duygusal emeğini tüketmekte ve artan stres düzeyi ile birlikte tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Duygusal sermayesinde kullanabileceği emeği kalmayan çalışan; olumsuz duygularını işine yansıtacak ve hizmet sektöründe önemli rolü olan doğal ve samimi davranışlar yerine yüzeysel, katı ve olumsuz davranışlar ile müşteriyi memnun etmeye çalışacaktır (Mengenci, 2015: 129-130).

Bu bağlamda bireyin işinden dolayı kendisini aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi anlamına gelen duygusal tükenme, çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Aşırı çalışma stresi ile başa çıkabilmek için bireyler, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işten uzakta tutacak davranışlar sergileyeceklerdir. Dolayısıyla iş performansları düşecek, müşterilerinin isteklerini karşılama hevesleri azalacak ve işten ayrılma niyetleri artacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403; Akkoç ve Tunç, 2015: 5).

2.2.10.1.2. Duyarsızlaşma

İşini ve çevresini kontrol edemediğini düşünen çalışan, kendisini çaresiz hissetmekte; iş arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek içinde bulunduğu durumdan kurtulabileceğini düşünmektedir. Hizmet verdiği kişilerin hayatında gereğinden fazla yer işgal ettiğini düşünen birey, bakış açısını değiştirip; onları kişiliği olmayan nesnelere

gibi görmektedir. Diğer bir deyişle insanların istek ve arzularını görmezden gelip, alaycı sözler ile onlara karşı kaba ve saygısız davranmaya başlamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Genellikle aşırı duygusal tükenmeye tepki olarak ortaya çıkan ve tükenmişliğin kişilerarası boyutunu belirten duyarsızlaşma, Maslach'a göre tükenmişliğin en problemlili kısmıdır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Bireyin hizmet sunduğu müşterilerine, çalışma arkadaşlarına ve yaptığı işin değişik yönlerine karşı olumsuz tepkiler verdiği veya aşırı tepkisiz kaldığı duyarsızlaşma boyutunda (Maslach ve Jackson, 1981: 99) birey, yaşadığı duygusal tükenme ile birlikte diğer insanlara problemlerini çözme konusunda yardımcı olamayacak kadar yetersiz ve güçsüz hissetmektedir. Üzerindeki duygusal ağırlıktan kurtulabilmek için sürekli kaçış yolu arayan birey, duyarsızlaşmayı bir çıkış yolu olarak görmektedir. Bu noktada çalışanlar; çevresinde olup bitenler ile ilgilenmeyen, insanlara kötü ve kaba davranan, hizmet verilen bireylere ilgi göstermeyen, talep ve istekleri göz ardı eden, gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız olan bireyler haline gelmektedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399-403; Akkoç ve Tunç, 2015: 6; Aktaş ve Şimşek, 2015: 208).

2.2.10.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Bireyin yaptığı işte kendisini yeterli görmesi, kişisel başarı olarak ifade edilirken; başarısız hissetmesi ise, düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin çoğunlukla bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerine dayanan kişisel başarıda azalma hissi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından daha karmaşıktır. İş yükünün artışı, stres, sosyal çatışma gibi durumlar; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını ortaya çıkarırken; kişisel başarıda azalma hissi ise, bazı çalışmalarda duygusal tükenmenin ya da duyarsızlaşmanın, diğer bazılarında ise her iki boyutun sonucu olarak görülmekte ve ilgili kaynakların azalması nedeniyle oluşmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99-100; Maslach ve diğerleri, 2001: 403; Aktaş ve Şimşek, 2015: 208; Akkoç ve Tunç, 2015: 6)

Kendisi hakkında olumsuz düşünce ve davranışlar geliştiren; diğer bir ifadeyle kendisini suçlu, yetersiz, başarısız hisseden birey; işinde ilerleyemediğini, hatta gerilediğini ve boşa zaman harcadığını düşünerek çaresizlik hissiyle birlikte yeteneklerini sorgulamaya başlamaktadır. Böylece kişi, kendisi için başarısızlık yargısına varmakta; bu noktada tükenmişliğin üçüncü boyutunu yaşamakta ve hissettiği tüm bu olumsuzluklar ile birlikte kişisel başarısı düşmektedir (Basım ve Şeşen, 2005: 59). Bireylerin geliştirdiği olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar ayrıca; sevilmediğini düşünme, suçluluk, başarısızlık, moral bozukluğu, kendine olan saygıyı yitirme ve depresyon gibi sonuçlara neden olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

2.3. TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ

Duygusal anlamda taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan tükenmişlik; fiziksel yıpranma; çalışma arkadaşlarına, müşterilere ve hayata karşı negatif tutum ve davranışlar geliştirme gibi belirtiler ile kendini göstermektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 116). Bireylerde görülen tükenmişlik, sadece kişinin kendisini değil; ailesini, arkadaşlarını ve bireyin onlarla olan ilişkilerini de etkilemekte ve aşılamadığı durumlarda işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 548). Dolayısıyla tükenmişliğe neden olan faktörlerin saptanması, bireylerin çözüm yolları bulmalarını da kolaylaştırabilecektir (Kaşlı ve Aytemiz Seymen, 2009: 562).

Söz konusu nedenler, aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Bireysel Nedenler

Sahip olunan bireysel özellikler, tükenmişliği arttırabileceği gibi; onun azalmasına da yardımcı olabilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 136). Bireysel nedenleri aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür (Özen Kutanis ve Tunç, 2010: 67-71; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137; Yücel ve Saka Ilgın, 2016: 627; Kılıç ve Aytemiz Seymen, 2011: 51-52; Ardıç ve Polatçı, 2008: 72; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 409):

Kişilik: Bireylerin çevre koşullarından etkilenme derecelerini belirleyen önemli bir husus, farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarıdır. Diğer bir deyişle çalışanlar, kişilik yapılarına göre tükenmişlik alt boyutlarından farklı şekillerde etkilenmekte ve yaşadıkları sorunlara farklı tepkiler verip, çözüm yolları bulmaya çalışmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre daha fazla tükenme yaşadıkları belirtilmiştir. Ayrıca dışadönük bireylerde kişisel başarı hissini arttırdığı; bilinçli, rahat, uyumlu, öz güveni yüksek ve öz yeterliliğe sahip kişilerde daha az tükenmişlik görüldüğü tespit edilmiştir (Özen Kutanis ve Tunç, 2010: 67-71).

Cinsiyet: Kadınlar ve erkekler, tükenmişliği ve tükenmişliğin alt boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedirler. Maslach ve Jackson (1981) araştırmalarında, kadınların duygusal tükenmeyi, erkeklerin ise duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissini daha fazla yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137).

Yaş-Deneyim: Deneyim sahibi çalışanların, tecrübesi bulunmayan ve genç çalışanlara göre tükenmişlik seviyeleri daha düşük olmaktadır (Yücel ve Saka Iğın, 2016: 627). Başka bir ifadeyle deneyim süresinin artması ile birlikte çalışanlar, sorunlara etkin çözümler getirerek stres ya da tükenmişlik ile daha iyi mücadele edebilmektedirler. Gençlerin işe ve hayata dair beklentilerinin yüksek olmasından ötürü, beklentilerin karşılanamaması durumunda yaşadıkları hayal kırıklığı; onların daha çok tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır (Kılıç ve Aytemiz Seymen, 2011: 51).

Medeni durum: Yapılan araştırmalarda (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993) bekâr bireylerin evli olanlara; çocuğu olmayan bireylerin de çocuğu olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 72).

Eğitim: Bazı araştırmacılar (Basım ve Şeşen, 2006; Demir, 2004; Şenturan ve diğerleri, 2007), eğitim seviyesi yükseldikçe tükenmişlik ile mücadele edebilme becerisinin artacağını ve tükenmişliğin azalacağını ifade ederken; bazı araştırmacılar (Aslan ve diğerleri, 1997; Canbaz ve diğerleri, 2000) ise, eğitim arttıkça sorumluluğun ve stres yaratan durumların da

artmasından dolayı tükenmişliğin de artabileceğini belirtmektedirler (Kılıç ve Aytemiz Seymen, 2011: 51).

Meslek: Mesleklerin özellikleri, çalışanların tükenmişlik seviyelerini etkilemektedir. Verilen hizmet nedeni ile diğerlerinden farklılık gösteren eğitim, satış ve pazarlama, sağlık, sosyal hizmet gibi sektörlere ait meslek gruplarında tükenmişlik daha yoğun yaşanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 409).

İşten beklenti düzeyi: İşten beklenti düzeyleri yüksek olan çalışanlar, daha çok çaba sarf etmektedirler. Bununla birlikte beklentileri karşılanmadığında ve takdir edilmediklerinde tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Yücel ve Saka Iğın, 2016: 627).

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Maslach ve Leiter tükenmişliğin nedenlerini, bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada analiz ederek çalışma hayatının alanları olarak belirlemiş ve tükenmişliğin, birey ile iş arasında yaşanan uyumsuzluktan kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2001: 413). Bu bağlamda tükenmişliğin nedenleri, Maslach ve Leiter (1997) tarafından “çalışma hayatı alanları” olarak adlandırılan sınıflama çerçevesinde şu şekilde sıralanabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38-39; Leiter, 2003: 2-12; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414- 415; Leiter ve Maslach, 1999: 475-484; Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Tetik, 2011: 341; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139; Ardıç ve Polatçı, 2009: 26-29):

İş yükü: Bir zaman diliminde istenilen nitelik ve kalitede yapılması planlanan iş miktarı olarak tanımlanmaktadır. Yapılması gereken iş; bireyin beklentilerini karşılıyorsa, sistemli bir düzen içerisinde ilerliyorsa, birey ile iş arasında iş yükü açısından uyumluluk sağlanacak dolayısıyla; birey işini sevecek, mesleki açıdan kendisini geliştirecek ve yaptığı işten tatmin olacaktır. Sahip olunan zaman içerisinde bitirilebilecek olandan daha fazla iş yüklenilmesi, yapılan iş konusunda bilgi sahibi olunmaması ya da kişiye yapabileceğinden daha az iş verilmesi gibi durumlarda uyumsuzluk yaşanmaktadır. Yoğun iş

talepleri altında birey tükenmekte, enerjisini ve kendine olan güvenini kaybetmektedir. Tam tersi, az iş verilmesi durumunda da kişi kendisini yetersiz hissedecek, yaptığı işten sıkılacak ve tatmin olamayacaktır. İş yükü aracılığı ile bireyin işi ile arasında yaşadığı uyumsuzluk, genellikle tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu yoğun olarak yaşamalarına neden olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414; Maslach ve Leiter, 1997: 38-39; Leiter, 2003: 2; Leiter ve Maslach, 1999: 475-477; Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Ardiç ve Polatçı, 2009: 27; Tetik, 2011: 341).

Kontrol: Kişinin işi üzerinde sahip olduğu hakları (seçme, karar verebilme, problem çözme, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme) kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Leiter, 2003: 2; Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Bireyin yaptığı iş üzerinde kontrol sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkan uyumsuzluk; bireyin performansının azalmasına, işinden uzaklaşmasına dolayısıyla tükenmişlik yaşamasına sebep olmaktadır. Birey ile işi arasında kontrol bağlamında yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarı boyutu ile ilişkilendirilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414; Leiter ve Maslach, 1999: 477-478).

Ödüller: Bireyin örgüte yapmış olduğu katkıların karşılığını maddi ve manevi olarak alması demektir. Birey ile işi arasında ödül aracılığı ile uyumun olması, kişinin örgüte yaptığı katkılar karşılığında beklentileri ile uyumlu olacak şekilde ödüllendirilmesini, takdir edilmesini ve tatmin olma duygusunu hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Böylece birey, kendisinin örgüt için değerli olduğunu hissedecek, kendine ve yapabileceklerine olan inancı artacaktır. Uyumsuzluğun söz konusu olması ise, yeteri kadar ödüllendirilmediğini düşünen bireyin; kendisini önemsiz, değersiz hissetmesine ve dolayısıyla tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır Buradaki yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu ile ilişkilendirilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414; Leiter ve Maslach, 1999: 478-479; Ardiç ve Polatçı, 2009: 27).

Aidiyet/birlik duygusu: Bireylerin sosyal anlamda destek ve işbirliği sağlayabileceği ve pozitif kazanımlar elde edebileceği gruplara dahil olmasını ifade etmektedir (Leiter, 2003: 2; Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Kişi ile işi

arasında aidiyet açısından uyumun olması; çalışanların birbirlerini destekledikleri, aralarında birlik ve beraberlik duygusunun bulunduğu anlamına gelmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415). Çalışanlar birbirleri ile doğru ve olumlu bir iletişim kuramadıklarında ise; kendilerini dışlanmış ve yalnız hissetmekte, diğer kişiler ile çatışma içerisine girmektedir. Bu alanda bir uyumsuzluk yaşanması tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının yaşanması ile ilişkilendirilmektedir (Leiter ve Maslach, 1999: 479-480).

Adalet: Çalışanların örgütte alınan kararlar ve uygulanan prosedürlere ilişkin pozitif duygulara sahip olması ve örgütte herkes için adil, tutarlı, eşit kuralların uygulanması anlamına gelmektedir. Birey ile iş arasında adalet açısından uyumsuzluğun var olması ile adaletsizlik algılayan birey; duygusal anlamda tükenecek ve yaptığı işe, örgüte karşı duyarsızlaşmaya başlayacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001:415; Leiter, 2003: 2; Leiter ve Maslach, 1999: 481; Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Değer: Bireyin iyi ve kötünün ne olduğu hususunda sahip olduğu inançlardır. Örgüt değerleri ve çalışanların sahip oldukları değerler arasında farklılıklar olduğunda tükenmişlik daha çok yaşanabilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139). Birey ile iş arasında değerler açısından uyum, örgütün misyonu ve amaçları ile bireyin misyon ve amaçlarının bütünleşmesini ifade ederken; uyumsuzluk, örgütün bazı özelliklerinin bireyin beklentileri ile uyuşmaması, bireyin örgütün misyonunu tam anlamıyla benimsememesi anlamına gelmektedir. Çalışma hayatının bu son alanının, tükenmişliğin üç alt boyutu ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Leiter ve Maslach, 1999: 482-483; Leiter, 2003: 12; Ardıç ve Polatçı, 2009: 29; Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Birey ile işi arasında yukarıda belirtilen altı alanda uyumsuzluk yaşanması; kişinin enerjisini azaltmakta ve onu yeterlilik duygusundan yoksun bırakarak tükenmişlik yaşamasına sebebiyet verirken, uyumun söz konusu olması durumunda ise; kişinin işe olan bağlılığı ve kendine olan güveni artarak tükenmişlik yaşamasının önüne geçilebilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416; Budak ve Sürgevil: 97; Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Tükenmişliğe neden olabilen diğer örgütsel faktörler ise; yapılan işin niteliği, yüksek çaba ve performans gerektirmesi; iş standardizasyonunun olmaması; rol belirsizliği ve rol çatışması; yetersiz personel; çalışma ortamının olumsuz fiziksel özellikleri; yeterli ekipmana sahip olmama; çalışma sürelerinin ve iş aralarının olup olmaması; kariyerde yükselme ve meslekte ilerleme olanaklarının bulunmaması; kararlara katılım sağlanmaması; geri bildirim eksikliği; çalışma ortamında mobing uygulanması; iş güvenliğinin ve sosyal desteğin olmaması; örgütte uygulanan plan, metot ve süreçlerin neden olduğu sorunlar; yöneticilerin liderlik tarzları; örgütsel işleyişteki aksaklıklar; iş ilişkilerinin karmaşıklık derecesi; çalışma ortamındaki iletişimsizlik; örgütsel çatışma; hizmet verilen kişilerin yoğunluğu ve bu kişilere ayrılan zaman miktarı; örgüt kültürü; yeniden yapılanma; örgütsel küçülme; ekonomik ve toplumsal etmenler; vb. olarak belirtilebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 72-73; Güllüce ve İşcan, 2010: 9; Kılıç ve Aytemiz Seymen, 2011: 50; Meydan, 2011: 290; Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013: 3).

2.4. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Tükenmişlik, zaman içerisinde yavaşça ve sinsiçe meydana gelen; kendini bir takım belirtiler ile ortaya koyan bir durumdur. Tükenmişlik belirtilerinin görmezden gelinmesi ve dikkate alınmaması, tükenmişliğin ilerlemesine ve başa çıkılamayacak bir duruma gelmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla gereken önlemlerin alınabilmesi için tükenmişlik belirtilerinin iyi bilinmesi ve tanımlanması önem taşımaktadır. Her bir kişiye yansımaları farklı olan söz konusu belirtiler; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73):

2.4.1. Fiziksel Belirtiler

Başlangıçta kendisini yorgunluk, halsizlik gibi hafif fiziksel belirtiler ile gösteren tükenmişlik; önlem alınmadığı takdirde solunum ve sindirim sistemi hastalıkları gibi daha ciddi fiziksel rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Kişilerin

bu tarz rahatsızlık belirtilerini görmezden gelmeyip önlem almaları gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen fiziksel belirtilerin bazıları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12: Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri

*Yorgunluk, halsizlik ve bitkinlik hissi	*Psikosomatik hastalıklar (kanser, ülser, alerji, kalp ve damar hastalıkları)
*Hafıza problemleri	*Sindirim sistemi rahatsızlıkları
*Uyku bozuklukları	*Solunum güçlüğü ve nefes darlığı
*Kilo kaybı	*Enfeksiyonlara karşı direncin azalması
*Genel ağrı ve sızılar	*Çok sık görülen soğuk algınlığı ve geçmeyen grip
*Sık yaşanan baş ağrıları	*Kronik hale gelmiş diğer hastalıklar
*Kas ağrıları	*Hipertansiyon
*Yüksek kolesterol	

Kaynak: Çam, 1992: 155-160; Tetik, 2011: 342; Izgar, 2003: 9.

2.4.2. Psikolojik ve Ruhsal Belirtiler

Psikolojik ve ruhsal belirtilerin fark edilmesi ve anlaşılması, fiziksel ve davranışsal belirtilere göre daha zordur (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen bazı psikolojik ve ruhsal belirtiler Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: Tükenmişliğin Psikolojik ve Ruhsal Belirtileri

*Duygusal açıdan kendini bitmiş tükenmiş hissetme	*Çabuk sinirlenme, huzursuz ve tedirgin olma, sıkıntılı ruh hali, aşırı heyecan duyma
*Düşük kişisel başarı hissi ve yetersizlik duygusu	*İnsanlardan utanma, sıkılma, içe kapanma
*Öz güvende ve kişinin kendine olan saygısında azalma, kendini değersiz hissetme	*Tek başına kalma ve yabancılaşma
*Bilişsel becerilerde zorluklar yaşama	*Boşluk ve anlamsızlık hissi

<p>*Pozitif duygulanımlarda (kibarlık, saygı, dostluk gibi) azalma yaşanması, acıma duygusunun kaybı ve duygusuz davranışlar sergileme</p> <p>*Büyük bir değişimin yaşanması gerektiğine inanma (farklı bir meslek denemek, boşanmak, değişik bir yere yerleşmek gibi)</p> <p>*Dikkat toplama ve konsantrasyonda güçlük yaşama</p> <p>*Karar verebilmede yetersizlik</p> <p>*Eleştirilere tahammül edememe</p>	<p>*Umutsuzluk, alınganlık, pasiflik, sabırsızlık, hevesin kırılması, çaresizlik</p> <p>*Hayal kırıklıkları yaşama, şüphecilik ve güvensizlik</p> <p>*Aile sorunlarının yaşanması</p> <p>*Uyku düzensizliği</p> <p>*İlaç müptelası olma</p> <p>*Üstesinden gelinemeyen stres</p> <p>*Depresyon</p> <p>*İntihar</p>
--	--

Kaynak: Çam, 1992: 155-160; Tetik, 2011: 342; Izgar, 2003: 9-10.

2.4.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler, fiziksel ve psikolojik/ruhsal belirtilere göre çok daha kolay fark edilebilen ve gözlemlenebilen belirtilerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen bazı davranışsal belirtiler Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

<p>*İşe karşı coşku ve ilginin azalması</p> <p>*İşleri erteleme veya sürüncemede bırakma</p> <p>*İş konusunda alaycı tavır sergileme ve suçlayıcı olma</p> <p>*Sık ve sürekli hata yapma, yetersiz kayıt tutma</p> <p>*Hizmet kalitesinde bozulma</p> <p>*Aşırı iş yükü hissedilmesi; rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık</p> <p>*İş ortamından ve insanlardan izole olma, uzaklaşma</p> <p>*İşe ve çalışmaya karşı direniş</p>	<p>*Başarı ve üretkenlikte azalma</p> <p>*İlişkilerde bozulma</p> <p>*Aile içinde çatışmaların yaşanması</p> <p>*Sık ve çabuk ağlama ve duygusal patlamalar yaşama</p> <p>*Hareketli olmayış-yavaşlık</p> <p>*Tepkilerin abartılı bir şekilde gösterilmesi</p> <p>*Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma</p> <p>*Negatif davranışlar gösterme</p> <p>*Tartışmaların artması</p> <p>*İlaç, alkol, sigara kullanma eğilimi ya da kullanımında artış</p>
--	--

*İşe nedenli/nedensiz gelmeme veya geç gelme	*İşten ayrılma niyeti
*İş haricinde başka şeylerle zaman geçirme	*Kaza ve yaralanmalarda artış
*Değişikliklere karşı tepki gösterme	

Kaynak: Çam, 1992: 155-160; Tetik, 2011: 342; Izgar, 2003:7-9.

2.5. TÜKENMİŞLİK SONUÇLARI

Başlangıçta bireysel düzeyde kendini belli eden tükenmişlik, zaman içerisinde bireysel sınırları aşmakta; kişinin sağlığını bozarak çalışma hayatına da negatif yönde etki etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar ile tükenmişliğin bireysel ve örgütsel olarak olumsuz sonuçlar meydana getirdiği tespit edilmiş ve tükenmişlik yaşayan bireylerin yoğun, karmaşık duygulara sahip olmaları nedeniyle çeşitli davranış bozuklukları sergiledikleri belirtilmiştir (Izgar, 2003: 21). Tükenmişlik yaşayan kişiler ayrıca, bireysel çatışmalar yaratarak işlerin ilerleyişini engelleyebilmekte ve çalışma arkadaşlarında olumsuz etkiler bırakarak onları da negatif davranışlara teşvik edebilmektedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 407; Konakay ve Altaş, 2011: 41). Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçları aşağıda yer almaktadır:

2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Yıpratıcı ve uzun bir süreci kapsayan tükenmişlik, bireyler üzerinde ağır sonuçlar yaratabilmektedir. Tükenmişliğin sözü edilen bazı bireysel sonuçları Tablo 15’ de verilmiştir.

Tablo 15: Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

*Benlik saygısı/özsaygıda azalma, kişisel başarı duygusunda azalma	*Psikolojik sorunlar ve psikolojik hastalıklar (bıkkınlık, kaygı, ruhsal çöküntü, depresyon, sıkıntı, çaresizlik, isteksizlik, çekingenlik, tutuculuk, tahammülsüzlük, duygusuzluk, gevşeklik, savurganlık, paranoya, şüphecilik, kötümserlik, vb. gibi)
*Kendini yenileme ve geliştirme ihtiyacı duymama, kendine güvensizlik	
*Kendini suçlama eğilimi, kendine zarar verme	

<ul style="list-style-type: none"> *İş tatminsizliği/doyumsuzluğu *Eleştirilere karşı aşırı duyarlılık *Aşırı risk alma eğilimi *Ortamdan ve insanlardan kaçma, insanlarla ilişkilerini en alt düzeyde tutma veya insanlarla bağını koparma, çevresiyle ilişkisini kesme *Bedensel temastan (tokalaşmak gibi) ve göz temasından kaçınma *Diğer insanları beğenmeme, başkalarının arkasından olumsuz sözler söyleme, alay etme, dedikodu yapma *Kıskançlık, çekememe, kavga ve çekişmeler, itici davranışlar sergileme *İzole, yalnız bir hayat sürme isteği *Hayal kırıklığı, moral düşüklüğü, psikolojik tatminsizlik *Hep geçmişe dönme ve geçmişte takılı kalma *Dikkat toplayamama, kararsızlık, unutkanlık, vazgeçme, vurdumduymazlık *Aktif veya pasif direnme 	<ul style="list-style-type: none"> *Şiddet eğilimi ve olumsuz dışa vurum (kolay sinirlenme, gerginlik, aniden öfkelenme, saldırganlık, vb. gibi) *Uykusuzluk, uyku düzensizlikleri *Alkol, sigara ve ilaç kullanımı veya kullanımında artışlar *Cinsel isteksizlik, kadınlarda adet düzensizlikleri *Yanlış ve düzensiz beslenme alışkanlıkları *Kronikleşen yorgunluk, bitkinlik *Psikosomatik şikayetler (baş ağrısı, boyun ve sırt ağrıları, geçmeyen soğuk algınlığı ve grip) *Ülser gibi mide rahatsızlıkları, alerji, deri/cilt hastalıkları, kanser, diyabet *Nefes almada zorluklar, siroz, akciğer hastalıkları *Kalp ve damar hastalıkları, göğüs ağrıları, kalp krizi *Zihinsel yorgunluk ve karışıklıklar, sağlıklı düşünememe, baş dönmesi *Yalancı hastalıklar
--	--

Kaynak: Basım ve Şeşen, 2006: 17; Sürgevil Dalkılıç, 2014: 137-141; Izgar, 2003: 21-29; Meydan, 2011: 290; Yaman ve Ungan, 2002: 38.

2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Tükenmişlik sadece bireysel yaşama değil, çalışma hayatına da yansımakta ve bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Tükenmişliğe ilişkin bazı örgütsel sonuçlara Tablo 16'da yer verilmiştir.

Tablo 16: Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

<ul style="list-style-type: none"> *İş performansındaki değişim, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı *İşi aksatma *İşe ilişkin dikkat dağınıklığı ve verimsizlik 	<ul style="list-style-type: none"> *Kötü çalışma atmosferi, iş ortamından uzaklaşma *Örgütsel bağlılıkta azalma *İşe gelmeme ve geç gelmelerde artış
--	---

*İşe karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk ve ilgisizlik, işten zevk almama	*İşe izin almadan devam etmeme ya da izni uzatma eğilimi
*İş birliği ve ekip ruhunun yokluğu	*Farklı iş kollarına geçme arzusu
*Hizmet sunulan insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi ve hatalı müdahaleler	*Farklı ve yeni bir meslek alanına ilişkin eğitim alınması
*Hizmetin nitelik ve kalitesinde deformasyon	*İşi bırakma niyetinde artış
*İşte husumete maruz kalma, iş ilişkilerinde bozulmalar	*İşten ayrılma, iş gücü devrinde artış
*İnsanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri seçme	*Hırsızlık, evraklarla ilgili sahtekarlıklar
	*İş kazalarındaki artış

Kaynak: Sürgevil Dalkılıç, 2014: 137-144; Izgar, 2003: 21-30; Soysal, 2011: 22; Yılmaz ve Ekici, 2003: 8-9.

İşyerindeki duygusal beklenti ve talepler, kişinin stres ve gerginliğini arttıracak için; bireylerin ailelerine yönelik görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini de güçleştirmektedir (Çelik ve Turunç, 2010: 386). Diğer bir deyişle iş yerinde yaşadığı tükenme duygusunu özel hayatına taşıyan çalışan, aile içinde de sıkıntılar yaşayabilmektedir. Aile fertleri, tükenmişlik yaşayan kişi tarafından kendilerini yalnız bırakılmış ve ihmal edilmiş hissedebilmekte; bu durumdan da tükenmişlik yaşayan kişiyi suçlayabilmektedir. İşi ile ilgili tükenmiş olan birey, ailesi tarafından da bu şekilde itham edildiğinde daha fazla suçluluk duygusu yaşayıp; oldukça ciddi sorunlara terkedilebilmektedir. Dolayısıyla kişi; aile içi tartışma ve kavgalar, aile üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde kopmalar, boşanma veya başka bir eve taşınma, çocuklar ile olan iletişim ve bağın zedelenmesi gibi sorunlar ile baş başa kalabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

Bu bağlamda tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarının yanında aile yaşamına ilişkin sonuçları da bulunmaktadır. Bu sonuçlardan bazıları Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Tükenmişliğin Aile Hayatına Yansımaları ve Sonuçları

*Aile ile birlikte geçirilecek zamanın kesintiye uğraması veya birlikte vakit geçirmekten kaçınma	*Eşten ve diğer aile bireylerinden uzaklaşma
*Aile içi huzursuzluk ve kavgaların artması	*Evlilikte sorunlar, boşanma isteği
	*Aile kutlamalarına katılmama

Kaynak: Sürgevil Dalkılıç, 2014: 144-146; Soysal, 2011: 22.

2.6. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik ile mücadele edebilmek için bireyin şahsi çabası ve örgütün desteği oldukça önemlidir. Bu bağlamda, söz konusu sorunla başa çıkabilmek için çeşitli yöntemler geliştirilmektedir. Nitekim örgütlerin yöneticileri de, ruhsal ve bedensel anlamda sağlıklı olan çalışanların başarıda önemli bir rol oynadığını kabul etmekte (Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2009: 482) ve tükenmişliği önlemek için çeşitli tedbirler almaktadır. Bu bölümde, tükenmişliği önlemeye ya da var olan tükenmişliğe çözüm bulmaya yönelik bireysel ve örgütsel mücadele yöntemlerinden bahsedilmektedir.

2.6.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Her şeyin mükemmel ve kişinin kendi kontrolünde olması, başkalarının memnun edilmesi gerektiği gibi düşünceler; bireyi tükenmişliğe sevk edebilmektedir. Bireylerin; hizmet sunulan kişilere ancak kendi kısıtları çerçevesinde yardım edebileceklerini, örgütün sınırlarını aşamayacaklarını ve aşmalarının da gerekmediğini, yalnızca kendi yaptıklarından sorumlu olduklarını bilmeleri gerekmektedir. Tükenmişlik yaşayan bir bireyin en fazla ihtiyaç duyduğu olgular, güç ve inançtır. Bu nedenle bireylerin bakış açılarını, düşünce sistemlerini ve değer sıralamalarını değiştirmeleri önem taşımaktadır. Zira kendi kısıtlarını bilen bir birey, içinde bulunduğu durumu erkenden teşhis edebilecek ve bu duruma çözüm aramaya başlayacaktır. Dolayısıyla iş ortamının çalışanlar tarafından kontrol edilemediği durumlarda, tükenmişlik ile bireysel başa çıkabilme yöntemleri kritik rol oynamaktadır (Kaçmaz, 2005: 31). Nitekim kişilerin bireysel özelliklerinin farkında olmaları ve özgüven ile özsaygılarının

yüksekliği, kendileri ile barışık yaşamaları gibi olumlu özellikleri; diğer insanlar ile ilişkilerinde ve iş yaşamlarında tükenmişliğe uğrama riskini azaltacaktır (Yücel ve Saka Ilgın, 2016: 628).

Tükenmişlik ile bireysel mücadele yöntemleri Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18: Tükenmişlik İle Bireysel Mücadele Yöntemleri

<p>*Kişinin kendisini iyi tanıması, sınırlarını bilmesi ve kabullenmesi</p> <p>*Tükenmişlik hakkında bilgi sahibi olma</p> <p>*Stres ile başa çıkabilme hususunda kendini geliştirme</p> <p>*Nükteye, mizaha yer verme ve gülme</p> <p>*İyi anları anımsayarak rahatlama, olumlu yanları görmeye çalışma</p> <p>*Duyguları, zorlukları ve sıkıntıları paylaşma, gerektiğinde başkalarından yardım isteme</p> <p>*İşte esnek zaman uygulamaları</p> <p>*Doğru ve dengeli beslenme, düzenli uyku, huzurlu bir yaşam tarzı</p> <p>*Psikolojik geri çekilme</p>	<p>*İş ile ilgili ihtiyaçlarını bilme; gerçekçi hedef ve beklentiler belirleme; işe ilişkin zorluklar, riskler vb. konularda bilgi edinme</p> <p>*İşi veya işin yapılış tarzını değiştirme</p> <p>*Tatile çıkma, dinlenme fırsatları yaratma ve dinlenme</p> <p>*Hobi edinme</p> <p>*Solunum kontrolü ve nefes çalışmaları, egzersiz, gevşeme, meditasyon, yoga gibi bedensel ve ruhsal açıdan rahatlatıcı çalışmalar yapma</p> <p>*Zaman yönetimi</p> <p>*İş yaşamındaki ve özel yaşamdaki monotonluğu azaltma</p> <p>*İçgörü geliştirme, kendi kendine olumlu diyalog kurma, sorunları içselleştirmeme</p> <p>*Kendini gerçekleştirme</p>
---	---

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008: 77; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142-143; Kaçmaz, 2005: 32; Kılıçaslan, 2016: 663-664; Konakay ve Altaş, 2011: 43-44; Negiz ve Tokmakçı, 2011: 4046.

Bunlara ek olarak iş arkadaşları ve aile düzeyinde de tükenmişlik ile mücadele yöntemleri bulunmaktadır. İş arkadaşları düzeyinde tükenmişlik ile mücadele ederken yapılması gerekenlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Kaçmaz, 2005: 32):

- Çalışma arkadaşları ile iş dışındaki konular hakkında sohbet edilmesi, birlikte keyifli vakit geçirilmesi, samimi ilişkiler kurulması

- Ekip ruhu ile çalışılması, tecrübeli çalışanların işe yeni başlayan kişilere yol gösterici, örnek ve destek olması
- Adil bir görev dağılımının bulunması, iş ile ilgili karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılması, destekleyici çalışma gruplarının oluşturulması

Tükenmişlik ile mücadelede aileler tarafından yapılması gerekenler de bulunmaktadır. Aile bireylerinden alınan destek ile çalışan, iş dışında da bir kimliği olduğunun farkına varacak ve takdir edildiği bir alan bulacaktır (Kaçmaz, 2005: 32). Özetle aile fertleri ile paylaşımında bulunmak ve onlardan sosyal destek almak, çalışanların rahatlamasını sağlayacak ve dolayısıyla tükenmişlik ile başa çıkabilmede güçlü ve değerli bir katkı sunacaktır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 143).

2.6.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Kökene kişisellikten ziyade durumsal olan tükenmişliğe yönelik çözümlerin genellikle, işin sosyal ortamında aranması gerektiği vurgulanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Bu nedenle tükenmişliği önleme ya da azaltmada bireye yönelik çözümlere ek olarak örgütsel yöntemlerin üzerinde de önemle durulması gerekmektedir (Çalgan, Yeğenoğlu ve Aslan, 2009: 70). Bu bağlamda örgüt içinde yaşanan tükenmişliğe ilişkin nedenlerin saptanması, bunlara çözümlerin sunulması ve söz konusu çözümlerin uygulanması; örgütlere düşen önemli görevler arasındadır (Güllüce ve Kaygın, 2013: 236; Üstüner ve Özçelik, 2013: 63).

Örgütsel düzeyde tükenmişlik ile başa çıkabilme yöntemleri, bireysel mücadele yöntemlerine kıyasla daha kalıcı olabilmekte; tükenmişliğin önemli bir problem olduğunun örgüt tarafından kabul edildiğini gösterip, tükenmişlik ile mücadelede bilinçli ve dayanıklı çalışan grupları oluşturulmasını sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 76).

Tükenmişlik ile örgütsel mücadele yöntemleri Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Tükenmişlik İle Örgütsel Mücadele Yöntemleri

<ul style="list-style-type: none">*Çalışılan çevre koşullarının iyileştirilmesi*Görev tanımlarının açık ve anlaşılır şekilde yapılması*Bölüm kriterlerinin göz önünde tutulması ile etkin personel planlamasının yapılması ve işin niteliğine uygun şekilde personel seçiminin gerçekleştirilmesi*Düzenli toplantıların yapılması ve çalışanların fikir, istek ve eleştirilerinin alınması*Sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması ve adil bir ödül sisteminin geliştirilmesi*Bireysel ihtiyaçların karşılanması, bireylere ve bireylerin taleplerine değer verilmesi*Çalışanlara sık ve düzenli geri bildirimde bulunulması*Örgüt içi danışmanlık hizmeti verilmesi*Hizmet içi eğitimlerin planlanması ve eğitim olanaklarının artırılması*Kariyer gelişimi için fırsatların yaratılıp, pozisyon yükselmelerinin sağlanması*İş zenginleştirme yapıp çalışanlara işleri üzerinde kontrol hakkı tanınması*Çalışanlara sosyal destek sağlanması*Örgüt düzeyinde rehberlik ve mentorluk mekanizmalarının kurularak bunların işe yeni başlayanlara uygulanması	<ul style="list-style-type: none">*Çalışanların bireysel karar almalarının ve kararlara katılımlarının sağlanması*Zor ve ağır işlerin çalışanlar arasında eşit bir şekilde paylaşılması ile bireylerdeki iş yükünün azaltılması*Takım çalışmalarının desteklenmesi*Örgüt içi çatışmaların düzenli bir sistem eşliğinde yönetilmesi*Öğle yemeği arasının ve diğer molaların iş ortamından uzak, huzurlu ve rahatlatıcı yerlerde verilmesi*Yetki devrinin uygulanması ve böylece çalışanların yaptıkları işe ilişkin yönetsel becerilerinin geliştirilmesinin sağlanması*Yönetim ve örgüt geliştirme uygulamalarının yapılması*Çalışanların makul ve gerçekleştirilebilir hedefler belirlemelerine olanak tanınması*Örgüt ve çevre arasındaki ilişkinin dengelenmesi*Personel güçlendirmenin yapılması*Örgütsel değişim ve personelin değişime adaptasyonu için gereken bilgilendirmenin yapılması ve desteğin sağlanması*Çalışanlara yönelik performans değerlendirme uygulamalarının yapılması
---	---

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008: 76; Kaçmaz, 2005: 31; Kılıçaslan, 2016: 663-664; Konakay ve Altaş, 2011: 43; Negiz ve Tokmakçı, 2011: 4046.

Bunların yanı sıra çalışanların görev ve yetkilerini belirleyen yasal düzenlemelerin devlet tarafından uygulamaya geçirilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle düşük ücret sorununun giderilmesi, çalışma

saatlerinin iyileştirilmesi, personel yetersizliği probleminin çözümlenmesi, sorumluluk ve yetkilerin demokratik paylaşımına yönelik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi konularında gereken destek; devlet tarafından sağlanmalıdır. Son olarak hoşgörü sahibi, esnek, adil, katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyen ve çalışanlarına kıymet veren örgüt yönetimleri; tükenmişliğin önlenmesinde ve var olan tükenmişliğin giderilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Kaçmaz, 2005: 31; Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2009: 484).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ VE ÖRGÜTSEL ADALET, TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın üçüncü bölümünde, işten ayrılma niyeti kavramı tanımlanmakta ve niyetin davranışa nasıl dönüştüğü aktarılmaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden dolayı gerçekleşen işten ayrılmanın, hem çalışanlarda hem de örgütlerde yaratmış olduğu sonuçlar analiz edilirken; niyetin ve davranışın önlenmesi için uygulanması gereken çözüm yollarına değinilmektedir.

Bölüm; örgütsel adalet, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin açıklanması; ulusal ve uluslararası literatürde değişkenler arası ilişkilerin analiz edildiği çalışmalara yer verilmesi ile son bulmaktadır.

3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMLANMASI

Çalışma hayatı ve yapılan iş, bireyin yaşamını anlamlandırma ve hayatını idame ettirebilmesi için gerekli olan maddi kazançları sağlamanın yanında; ona sosyal bir gruba ait olduğunu hissettirmekte, geleceğe güvenle bakabilme olanağı sunmakta, statü kazandırmakta, hedeflerini gerçekleştirebilmesi için katkı sağlamaktadır (Keser, 2005: 910; Aktaş ve Şimşek, 2015: 209).

İşten ayrılma süreci, hem bilişsel hem de davranışsal bir olgudur. Birey bu süreç içerisinde işten ayrılmayı bilişsel olarak tasarlamakta, diğer bir deyişle işten ayrılmaya niyetlenmekte ve işten ayrılma eylemini gerçekleştirmek için davranışsal bağlamda gerekli adımları atmaktadır (SamGnanakkan, 2010: 41; Öngen Bilir, Tüfekçi Yaman ve Aytaç, 2018: 56). Gürpınar'a göre (2006: 51) çalışanlar, işten ayrılmaya karar verirken ilk olarak; işlerine ilişkin

olumlu/olumsuz yönleri değerlendirmekte ve işlerinden memnuniyetsizlik yaşadıklarına karar verdiklerinde işten ayrılmayı düşünmeye başlamaktadırlar. Bu esnada çalışanlar ayrıca, mevcut işlerine alternatif olabilecek iş olanaklarını arayarak işten ayrılmanın maliyetlerini hesaplamakta, şu andaki işleri ile kıyaslamalar yapıp alternatifleri değerlendirdikten sonra diğer imkânları avantajlı bulurlarsa işten ayrılma niyetini fiili davranışa dönüştürmektedirler (Ayan, Uysal ve Eser, 2013: 246).

Çalışanların çeşitli sebeplerden ötürü işlerini bırakmaya niyet etmeleri (Yılmaz, 2019: 187), Lambert ve arkadaşlarının da (2001: 245) ifade ettiği gibi işten ayrılmayı düşünmeleri ve planlamaları; bir örgütü fiilen terk etme davranışından hemen önce gelmektedir. Dolayısıyla örgütü terk etme niyeti işten ayrılma kararını önceden haber vermektedir (Yücel ve Demirel, 2013: 162).

Tett ve Meyer'e (1993: 259) göre işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olan işten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılma konusunda vermiş oldukları bilinçli ve temkinli kararı ifade etmektedir (Bartlett, 2001: 337-338). Çalışanların işten ve işin şartlarından memnuniyetsizlik duymaları halinde işe ilişkin sergiledikleri aktif ve yıkıcı eylemler (Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988: 601) ve Mobley'in (1977) ifade ettiği işe karşı geliştirdikleri olumsuz tutumlar (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112), işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların kendi arzusu (gönüllü) ya da yöneticinin kararı (gönülsüz) ile örgütten ayrılması iş yaşamının genellikle tercih edilmeyen bir gerçeğidir (Barutçugil, 2004: 474). Bu bağlamda işten ayrılmalar aşağıda belirtilen şekillerde gerçekleşebilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 321):

- Çalışanların, yaptıkları işi ve örgütü **kendi istekleri** ile terk etmeleri sonucu gerçekleşen işten ayrılmalar
- Ekonomik, teknolojik, vb. örgüt dışı nedenlerden ötürü işin tasfiye edilmesi ile işverenler tarafından uygulanan **mecburi ve zorunlu** işten çıkarmalar sonucunda gerçekleşen işten ayrılmalar
- Çalışanların kendi arzu ve rızaları ile işten ayrılmayıp, örgüt yönetimi ve işverenler tarafından **işten çıkarılmaları** ile yaşanan işten ayrılmalar

- Emeklilik veya ölüm gibi *beklenmeyen* nedenlerden dolayı işten ayrılmalar

Çalışanlar eğer örgüte sadık ise ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak istiyorlarsa, örgüt ile bağlarını koparmayı düşünmeyeceklerdir. Bu bağlamda; *yüksek duygusal bağlılığa* (çalışanın örgüt değerlerini içselleştirmesi, örgütün ve çalışanın amaçlarının bütünleşmesi); *devam bağlılığına* (örgütte kalmanın çalışana sağladığı avantajlar ve örgütten ayrılmanın yaratacağı dezavantajların birleşimi, kalma ve ayrılma maliyetlerinin karşılaştırılması); *normatif bağlılığa* (örgüt ne kadar fayda sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak orada kalmanın doğru olduğunun düşünülmesi) sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düşük olacak ve örgütlerinde kalarak çalışmaya devam edeceklerdir (Gaertner, 1999: 479; Meyer ve Allen, 1997: 46-47; Yıldız, Yalavaç ve Meydan, 2013: 167-168; Yıldız, Yalavaç ve Meydan, 2013: 159).

3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan pek çok değişken bulunmaktadır. İş tatminsizliği, rol belirsizliği, rol çatışması, örgütsel adaletsizlik, iş-aile çatışması, aşırı iş yükü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi, sosyal destek vb.; söz konusu değişkenler arasında yer almaktadır. Bu değişkenlerin olumsuz yansımaları çalışanlarda stres, düşmanlık, gerginlik, tükenmişlik gibi duygular yaratarak işe karşı yabancılaşmayı, devamsızlığı, iş gören devir hızını ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Derin ve Demirel, 2013: 239; Karaca Çakınberk ve Öncül, 2013: 235; Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2014: 40). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler literatürde bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında incelenebilmektedir:

3.2.1. Bireysel Faktörler

Söz konusu bireysel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2014: 267-269; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 323):

Yaş: 25-45 yaş aralığında olan kişilerde işten ayrılma niyetinin, daha genç ve daha yaşlı bireylere nazaran düşük olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaş aralığındaki kişiler, mesleki yönelimlerini ve seçimlerini tamamlamakta; kararlılığa sahip olduklarından devamsızlık yapmamakta ve düşük işten ayrılma niyeti sergilemektedir (Eren, 2014: 267-268). Genç çalışanların meslek seçimi ve yapmak istedikleri iş hususunda net ve belirli bir yön çizememeleri sebebiyle; yaşlı çalışanların ise yılların getirmiş olduğu yorgunluk, işe karşı heyecan kaybı, maddi-manevi doyuma erişmiş olma nedenlerinden dolayı işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 323).

Cinsiyet: Kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsızlık gösterdiği ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2014: 268). Kadınların evlenip çocuk sahibi olduklarında genellikle yarı zamanlı işlerde vasıfsız ya da yarı vasıflı olarak çalışmalarının, işten ayrılma niyetlerini artırdığı düşünülmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 323).

Aile durumu: Anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerde işten ayrılma niyeti, daha kalabalık büyük ailelere oranla düşüktür. Çekirdek ailede yaşayanların sayısının az olması ve evin geçiminin aile reisine yüklenmesi, bu durumun nedeni olarak gösterilmektedir. Ayrıca bekâr olan kadınlarda da işten ayrılma niyeti, evli ve çocuklu kadınlara göre daha azdır. Burada ise; geleneksel rol farklılaşmasına bağlı olarak evin, ailenin ve çocuğun bakımı ve sorumluluğunun kadına yüklenmesinin etkili olduğu tartışılmaktadır (Eren, 2014: 268).

Kıdem: Bireylerin iş hayatında yer alma süreleri de işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili bir faktördür. Uzun süredir çalışan kişiler, kıdemli olmakta ve bu kişilerin, daha kısa zamandır çalışan bireylere göre işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Uzun süre çalışmanın kişilerde yaratmış olduğu mesleki

rahatsızlıklar, yorgunluk ve bunalma; onların işten ayrılma niyetlerini arttıran etkenlerdendir (Eren, 2014: 269).

Ayrıca eğitim ve eğitim süresi, vasıflı/vasıfsız çalışan olma, meslekler arası farklılıklar, mevkiler arası farklılıklar, sektörel farklılıklar gibi unsurlar da; işten ayrılma niyetini/işten ayrılmayı etkileyen diğer bireysel faktörlerdendir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 323).

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Söz konusu örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2014: 269-272; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 322-323; Çekmecelioğlu, 2005: 28; Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988: 601):

İş ve çalışma koşulları: Yapılan işin niteliği, yapıldığı ortam ve koşullar, bağımlılığı, rutinliği gibi nedenler; çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu bağlamda rotasyon ve oryantasyon uygulanması, çalışma koşullarının ve ortamının uygun hale getirilmesi; işten ayrılma niyetini azaltıcı tedbirler olmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 322-323).

Çalışma ve dinlenme sürelerinin etkisi: İşgücü piyasasının ve yasaların belirlediği çalışma şartlarına uygun davranmayan örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Çalışma sürelerinin fazla olması çalışanları yıpratmakta, gerek iş hayatlarında gerekse özel yaşamlarında verimlilik ve performanslarına olumsuz yönde etki etmektedir. Yoğun iş yükü, uzun çalışma saatleri, molaların kısa sürmesi, sosyal hayata ve hobilere vakit ayıramama; çalışanların işe ilişkin tutumlarını etkilemekte ve onları işten ayrılmayı düşünmeye sevk edebilmektedir. Özellikle kadın çalışanların evdeki rolleri ve anne olmaları sebebiyle zaman hususunda yaşadıkları yetersizlik, işten ayrılma niyetlerini arttırabilmektedir (Eren, 2014: 271).

Yetersiz ücret miktarı ve terfi sistemi: Ortalamanın altında ücret alan kişilerin işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir. Nitekim bireyler, daha iyi ücret alabilmek amacıyla alternatif iş arayışlarına girmektedirler. Bununla birlikte yüksek ücret alan kişilerin işten ayrılma niyetlerinin de, fizyolojik gereksinimlerini karşılayıp artık çalışmak

istememeleri sonucu arttığı öne sürülmektedir. Ayrıca çalışanlara kariyer planlamalarında destek olunmaması ve hak edilen terfilerin yapılmaması da, bir diğer işten ayrılma nedenidir (Eren, 2014: 271-272).

İşyerinin uzaklığı ve ulaşım sorunu: Çalışanların evleri ve işyerleri arasındaki mesafe uzadıkça devamsızlık yapmaları, işe geç kalmaları artmakta dolayısıyla bu durum hem kendilerini hem de örgütü ve yöneticilerini sıkıntıya sokmaktadır. Ulaşım olanaklarının zorluğu ve artan ulaşım masrafları, gönüllü ya da gönülsüz işten ayrılma niyetlerinde artışa neden olabilmektedir (Eren, 2014: 269).

Bilgi ve iletişim eksikliği; yetersiz gözetim: Bireylerin yaptıkları işe ya da çalıştıkları örgüte ilişkin bilgilendirilmelerindeki eksiklik ve gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticileri ile yaşayacakları iletişimsizlik, işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir. Ayrıca; yönetim tarzları, liderlik tipleri, çalışanlar ile kurulan beşeri ilişkiler; çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 322-323).

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı: Bireylerin, az sayıda kişinin bulunduğu gruplarda çalışmalarını halinde işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Çünkü söz konusu gruplarda çalışanların birbirleri ile kuracakları iletişim; daha yoğun, sık ve samimi olacak; böylece moral ve motivasyonları yükselecektir. Ancak kalabalık gruplarda kişinin kendisini kabul ettirebilmesi, iletişim kurabilmesi daha zor olacağından; bu tür gruplarda çalışanlar, işten ve işyerinden bağlarını koparmak isteyeceklerdir (Eren, 2014: 272).

İşten memnun olmama: Çalışanların bireysel amaçlarının ve hedeflerinin iş olanakları ile uyuşmaması, işten ayrılma niyetini attıran bir diğer unsurdur. Yaptıkları iş beklentilerine uymayan ve işlerinden doyum sağlayamayan çalışanlar işten ayrılmaktadırlar (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 323). Çalışanların işten ayrılmalarında onların örgüte bağlılıklarını belirleyen iş tatmininin önemli bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, negatif yönlü olarak işten ayrılma ya da pozitif şekilde sorunları ifade etme ve onlara çözüm bulma şeklinde aktif davranışlar gösterebildikleri gibi; bazen de iş tatminsizliğine karşı pasif davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu pasif davranışlardan biri olan “sadakat”

ile şartların iyileşmesini bekleyen çalışan, bir diğer pasif davranış olan “sorunu görmezden gelme” ile birlikte ise; çabasını azaltmakta, hata oranını artırmakta, devamsızlık yapmakta ve böylece şartların giderek daha da kötüleşmesini izlemektedir (Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988: 601).

3.2.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörlerin etkisi sonucu, hem bireyler kendi istekleri ile işten ayrılabilen hem de örgütler çalışanlarını işten çıkarabilmektedir. Örgütler tarafından önlenemeyen çevresel faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 315-322):

- Mevsimsel dalgalanmalar ile birlikte oluşan ekonomik daralma veya genişlemeler
- Enflasyonist baskı vb. nedenlerle çalışanın elde ettiği kazancın reel olarak azalması ve ekonomik durumunun bozulması
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir işgücü sınıfının bulunmamasından dolayı tarım ve sanayi arasında yaşanan gidiş gelişler
- Toplu iş sözleşmelerine dair anlaşmazlıklar sonucunda sendikaların iş yavaşlatma, iş durdurma ve işe geç gelme gibi faaliyetleri teşvik etmeleri
- Kıdem tazminatlarının getirdiği yüksek maliyetler
- Beklentilerin yaşam tarzlarındaki değişimlere uyum sağlayamaması ile birlikte, kişilerin çalışma disiplinleri ve bireysel sorumluluklarının olumsuz yönde etkilenmesi
- Bazı mesleklerin özenilen ve gelecek vadedilen meslekler olarak tanımlanması ile birlikte sahip olunan mesleğin, yapılan işin ve iş yerinin değiştirilmesi
- Piyasaya yönelik malzeme noksanlığı veya siparişin azlığı gibi değişimler
- Aile ve kültür yapıları, aile bireylerinin eğitim ve sağlık sorunları
- Teknolojik değişimler
- Ulaşımında yaşanan sıkıntılar

3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi; hem çalışanlar hem de örgütler, yöneticiler ve işverenler açısından bir takım olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir (Krishnan ve Singh, 2010: 422-424; Gürkan ve Demiralay, 2013: 62-63; Şimşek, 2010: 325; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 320-321; Takase, Maude ve Manias, 2005: 209; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112; Erdilek Karabay, 2015: 115; Sağlam Arı, Bal ve Çına Bal, 2010: 144; Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014: 358; Kahraman, 2013: 491):

3.3.1. Bireysel Sonuçlar

Çalışanlar, işten ayrılmak istediklerinde, performanslarını düşürecek ve olumsuz bir takım davranışlar göstereceklerdir. İşten ayrılma niyeti çalışanlarda; hastalık, çok fazla hata yapma, aktif katılımdan kaçınma, işi ihmal etme, işe ve örgüte sadakat ve bağlılığın azalması, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı hoş olmayan negatif tutum ve tavırlar sergileme gibi durumlara neden olabilmektedir (Krishnan ve Singh, 2010: 422-424; Gürkan ve Demiralay, 2013: 62-63). Ailevi zorluklar, maddi sıkıntılar, başka bir iş alternatifinin olmaması, gelecek kaygısı, korku vb. nedenlerden dolayı çalışanlar kimi zaman işten ayrılma niyetleri olsa dahi bunu davranışa dönüştürememektedirler. Böyle bir durumda daha olumsuz davranışların sergilenebileceği ise göz ardı edilmemelidir (Şimşek, 2010: 325).

Çeşitli nedenlerle işten ayrılan çalışanlarda görülebilecek bir takım bireysel sonuçlar aşağıdaki gibidir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 321):

- Çalışanın çalıştığı kurumdaki pozisyon, unvan ve kıdemini kaybetmesi
- Eski ve yeni işi arasındaki ücret farkından dolayı kayıp yaşaması
- Yeni başladığı işi öğrenme ve ona adaptasyon sürecinde aldığı ücretin azalması
- Yeni başladığı işinde kaza yaşama ihtimalinin artması
- Sahip olduğu sosyal ve yan hakları kaybetmesi

- Yasaların tanıdığı olduğu bazı haklardan (kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, vb. gibi) işten ayrılma ve iş değiştirme nedeni ile yararlanamaması
- Yeni işe, iş arkadaşlarına, örgüt kültürü ve kurallarına, iş ortamına adaptasyonda sıkıntı yaşamaması

3.3.2. Örgütsel Sonuçlar

İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından; başarılı çalışanların ve yeteneklerinin kaybı, yeni personel bulma ve yerleştirme ile eğitim gibi maliyetlerin artışı sorunlarının yanı sıra (Takase, Maude ve Manias, 2005: 209; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112), iş devri ve devamsızlık oranlarında artış meydana getirmektedir (Erdilek Karabay, 2015: 115). İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışı öncesinde önemli bir sinyal olduğunu belirten Sağlam Arı ve arkadaşları (2010: 144) tarafından, niyet aşamasında çalışanları bu düşünceye sevk eden nedenlerin tespit edilmesi ve önlenmesinin; onların yeniden kazanılmasında önemli bir adım olduğu vurgulanmaktadır (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014: 358). Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini en aza indirebilecek; hatta bu durumu ortadan kaldıracabilecek çözüm yolları bulmalı ve uygulamalıdır (Kahraman, 2013: 491).

İşten ayrılmaların örgütler açısından en önemli olumsuz sonucunun artan maliyetler olduğunu belirten Şimşek ve arkadaşları (2014: 320-321) tarafından öne sürülen örgütsel sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Personel seçimi ve yerleştirilmesi sürecinde ilanların yayınlanması, mülakatların yapılması, evrakların tamamlanması, sağlık kontrolleri vb. gibi giderler ile eğitim, geliştirme, yetiştirme masrafları; örgütler açısından maliyetleri arttıran unsurlardır.
- Sık görülen işten ayrılmalarda, ayrılan kişinin yerine vasıflı çalışan yerleştirme durumu zorlaşmaktadır. Yetişmiş kişilerin işten ayrılması, çalışanların yenilenmesine ilişkin masrafları arttırırken, iş gücünün istenilen düzeyde olmasını da güçleştirmektedir.

İşten ayrılmalar, verimliliğin ve performansın düşmesine neden olmaktadır. Bu durum, üç şekilde yaşanabilmektedir: (a) işten ayrılmaların yaşandığı örgütte çalışmaya devam eden personel arasında dedikoduların başlaması, artan endişe ve kaygıların çalışma verimliliği ve performansını düşürmesi; (b) işten ayrılan çalışanın yerine yeni bir kişinin alınmasına kadar geçen sürede üretimde kayıp ve aksamaların yaşanması; (c) işe yeni alınan

- personelin, işin yapılması için gerekli olan bilgi ve tecrübe konusunda eksiklerinin olması, araç gereçleri etkin kullanamaması ve kullanım hataları sonucu verimliliğin düşmesi.
- İşten ayrılmalar ile iş kazaları artmakta; bu durum işten ayrılarak yeni bir işe başlayan çalışana, onun yerine gelen yeni çalışana ve örgütlere zarar vermektedir. Bu bağlamda işten ayrılan kişinin yerine alınan çalışan, işi öğrenme ve işe adaptasyon sürecinde kullanılan teknik araç gereçler ile malzemeler konusunda bilgisizlik ve tecrübesizlikten dolayı hatalar yapabilmekte, bu durum iş kazaları ile sonuçlanabilmektedir. İş değiştiren kişiler için de aynı durum söz konusu olabilmektedir. Yaşanılan bu tür iş kazaları örgütlere ise; sağlık harcamaları, yeni ya da geçici bir personel arayışı gibi maliyetler yüklemektedir.
- İşten ayrılan kişilerin yerine alınan çalışanlar, işi öğrenene ve işe alışana kadarki süreçte mevcut işlerin bitirilebilmesi için ekstra çaba sarf ederek fazla mesai yapmak zorunda kalabilmekte, bu da örgütlerde çalışanlara daha fazla ücret ödenmesi hususunu gündeme getirmektedir.

3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ÖNLEYİCİ ÇÖZÜMLER

İşten ayrılma niyeti hem çalışanlarda hem de örgütlerde psikolojik, sosyolojik ve ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle işten ayrılmaların engellenebilmesi için yöneticiler tarafından bazı önlemler alınmaktadır (Erdilek Karabay, 2015: 115). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen etkenler tespit edildiğinde bu niyetin davranışa dönüşmesi önlenabilmekte, dolayısıyla hem çalışanlar hem de örgütler için maddi ve

manevi faydalar sağlanabilmektedir. Örgütsel anlamda; yeni personel arama, seçme, eğitim verme, yerleştirme gibi süreçlerin yaşanmasının önüne geçilerek zaman tasarrufu sağlanmakta ve ek maliyetler engellenebilmektedir. Çalışanlar açısından ise; mevcut düzenini ve gelirini koruyan olan kişiler, yeni bir iş aramanın maddi/manevi zorluk ve kayıplarına katlanmayacaklardır (Yücel ve Demirel, 2013: 164).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltan ve böylece işten ayrılmalarını engelleyen çözümler aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Barutçugil, 2004: 466-472):

Olumlu ilişkiler ve etkili iletişim: Çalışanların yöneticileri tarafından anlaşıldıklarını hissetmeleri ve kendilerine değer verildiğini görüp, ödüllendirme ve motivasyon ile güçlendirilmeleri; onların işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır.

Kariyer ve terfi: Örgüt ve yöneticiler tarafından çalışanların her birinin performans, hedef ve istekleri doğrultusunda adil bir değerlendirme yapılması ve çalışanlara özel geri bildirim verilmesi; onların gayretini arttırarak alternatif iş arama niyetlerini engelleyecektir.

Saygınlık: Yöneticilerin çalışanları ile kurdukları iletişimde; onların inanç, değer ve farklılıklarına saygı duymaları ile beklenti, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaları büyük önem taşımaktadır. Nitekim çalışanlarına kaba davranan ve onları sürekli eleştiren yöneticiler, çalışanlarının açık ya da gizli tepkileri ile karşılaşacak ve onları örgüt içerisinde tutmayı başaramayacaklardır.

Ödül: Yöneticiler tarafından, çalışanlar için en fazla önem taşıyan hususun tespit edilip buna göre bir ödüllendirme yapılması sonucu; çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

Bilgi: Kendilerinden bilgi saklanan çalışanlar, örgütleri ile bağ kuramamakta ve örgüte ait bilgileri dışarıdan duyup kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. Böylece örgüte ait olmadıklarını düşünerek işten ayrılma niyeti ve davranışı sergilemektedirler. Oysa ki düzenli ve doğru bilgi aktarımları ise, çalışanlarda kendilerine değer verildiği hissi yaratacak; onların motivasyon

ve bağılıklarını arttıracaktır. Bu durum da sonuç olarak, kıymetli elemanların örgüt içinde tutulmasını sağlayacaktır.

Bunların yanı sıra Şimşek, Çelik ve Akgemci (2014: 327-328) ise; işten ayrılma niyetinin ve davranışının önüne geçilmesi için alınabilecek önlemleri (a) bireysel olanlar ve (b) işe ve çalışma koşullarına yönelik olanlar şeklinde iki grupta incelemektedirler:

a) Bireysel önlemler

İşe alma: İşe alım sürecinde örgüte katkı sağlayacak nitelikli elemanların seçilmesi ve yerleştirilmesi oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle seçilen kişilerin işin içeriğini anlamaları, işi başarabilecek yetkinliğe sahip olmaları ve ilgi duyarak işi yapmak istemeleri kritik rol oynamaktadır. Uygun işe uygun kişinin alınması ile birlikte işten ayrılmaların önüne geçilmiş olacaktır.

Terfi sürecini düzeltme: Tanınırlığın yapısal bir göstergesi olan ve başarıların ödüllendirildiği terfiler, çalışanlar için büyük önem arz etmektedir. Çalışanlara terfi edebilecekleri işlerde çalışma fırsatı verilmesi ve terfi sisteminin adaletli bir şekilde uygulandığına çalışanların inanması, onların işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır.

b) İşe ve çalışma koşullarına yönelik önlemler

Çalışanların fikirlerinin alınması ve işe ilişkin kararlara katılımlarının sağlanması: İş ile ilgili hususlarda çalışanların fikirlerinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanması, işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir önlemdir.

Gözetim: Yöneticinin gözetim tarzı; diğer bir deyişle davranışları, iletişimi, yönetim stili; işten ayrılma niyetinde önem taşımaktadır.

Örgüt düzeyi: Sosyal hakların ve ücretlerin adil şekilde ve rekabet esaslarına göre belirlenmesi, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasında etkili bir çözüm olabilmektedir.

3.5. ÖRGÜTSEL ADALET, TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tez çalışmasının bu kısmında; yerli ve yabancı yazında örgütsel adalet, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin analiz edildiği bilimsel makalelerin incelenmesine yer verilmektedir. Söz konusu kavramlar arası ilişkilerin incelendiği yerli ve yabancı yazında ulaşılabilen makale sayıları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Yerli ve Yabancı Yazında Ulaşılan Makale Sayıları

Aralarında İlişkilerin İncelendiği Kavramlar	Yerli Yazın	Yabancı Yazın	Toplam
Örgütsel Adalet-Tükenmişlik	22	16	38
Örgütsel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti	19	21	40
Tükenmişlik-İşten Ayrılma Niyeti	22	23	45
Örgütsel Adalet-Tükenmişlik-İşten Ayrılma Niyeti	0	7	7
Toplam	63	67	130

3.5.1. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişki

Tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan önemli faktörlerden biri de örgütsel adalet kavramıdır. Çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri adalet duygusunun anlamını ve değerini yitirmesi, göstermiş oldukları duygusal tepkilerde de olumsuzluklara neden olmaktadır. Çalışanların adalet algılamalarındaki olumsuzluklara verdikleri en önemli duygusal tepkilerden birisi tükenmişliktir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84).

Çalışanlar örgütleri için sarf ettikleri çabalar sayesinde elde ettikleri maaş, ödül, terfi, vb. kazanımların dağıtımının ve buna ilişkin süreçlerin uygulanmasının adil bir şekilde yapılmadığını düşündüklerinde ve örgüte sağladıkları katkıların takdir edilmemesi durumunda, kendilerinin örgütlerine yönelik olumlu adalet algıları azalmaktadır. Buna bağlı olarak, olumsuz tutum, duygu, davranışlar gelişmekte ve stres düzeyleri artmaktadır (Pines ve Keinan, 2005: 633; Balık ve Şengül, 2016: 118). Bu durumun iyi yönetilememesi ile birlikte çalışanların geliştirmiş oldukları negatif tutum, duygu ve davranışlar zaman içerisinde yerini psikolojik bir sendrom olan tükenmişliğe bırakmaktadır (Uluköy, 2014: 213).

Gerek ulusal gerekse uluslararası literatüre bakıldığında tükenmişliğin nedeni olarak örgütsel adaleti inceleyen pek çok çalışmanın bulunduğu görülmektedir (Süral Özer ve Tozkoparan, 2013: 532). Bu çalışmalar analiz edildiğinde örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu tespit edilmektedir (Uluköy, 2014: 216).

Maslach ve arkadaşlarına (2001: 415) göre, tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile ilişkili olan olumsuz adalet algısı, örgütte çalışanlar tarafından hissedildiğinde ve algılandığında onlarda duygusal anlamda üzüntü verici ve tüketici bir etki yaratırken, örgüte karşı da duyarsızlaşmayı körükleyecektir. Çalışanların örgütsel adalet algılarından etkilenen tükenmişlik duyguları, olumlu adalet algılamaları ile birlikte varlığını yitirecek; örgüte ve yapılan işe yönelik bağlılıklarını arttıracaktır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84). Aynı şekilde çalışanlarına yardımcı olan, destek veren ve adil davranan yöneticilerin var olduğu örgütlerde çalışanların

yaşayacağı tükenmişlik seviyesi daha az olacaktır (Leiter ve Harvie, 1998: 3; İnce ve Şahin, 2015: 387). Böylece çalışanlar bilgi, birikim ve deneyimlerini örgütün yararına kullanacak, örgütün başarılı ve verimli olması için olumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Ayrıca nitelikli ve başarılı çalışanların örgütte uzun süreli istihdamı ile birlikte, iş yaşamında önemli bir rekabet avantajı elde edilecektir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84; Eroğluer ve Erselcan, 2017: 330).

Yerli ve yabancı literatürde örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok bilimsel makale bulunmaktadır. Bunlardan yerli yazında yer alıp, ulaşılabilenlere Tablo 21’de; yabancı yazında yer alıp, ulaşılabilenlere ise Tablo 22’de yer verilmiştir.

Tablo 21: Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkileri Yerli Yazında İnceleyen Makaleler

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Başlığı	Çalışmanın Örneklemi	Çalışmanın Bulgu/Bulguları
Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009)	Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Kayseri, Niğde ve Konya’da imalat sanayinde faaliyet gösteren üç işletmede görev yapan çalışanlar	-Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ile duygusal tükenme arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Şeşen (2010)	Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi	Kamuda çalışan öğretmenler	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Meydan, Basım ve Çetin (2011)	Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma	Kamu sektöründe görev yapan yöneticiler	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Meydan, Şeşen ve Basım (2011)	Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü	Alt ve orta kademedeki görev yapan kamu yöneticileri	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Yıldırım, Ekinci ve Öter (2012)	Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi	Erzurum'da Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen eğitim kursuna katılan eğitim müfettiş yardımcıları	-Örgütsel adalet alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Süral Özer ve Tozkoparan (2013)	Tükenmişlik, Örgütsel Adalet Algıları ve Öz Benlik Değerlendirmeleri İlişkisi	İzmir'de kamu hastanesinde görev yapan doktorlar	-Dağıtım adaleti ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ile duygusal tükenme ve kişisel başarının azalması boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. -Etkileşim adaleti ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Uluköy (2014)	Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama	Balıkesir, Erzincan ve İstanbul'daki kamu ve özel sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanları	-Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik duygusu arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Pelit ve Bozdoğan (2014)	Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Kemer'de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutlarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile negatif; kişisel başarı boyutu ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
Karakuş, Üstüner ve Toprak (2014)	Two alternative models on the relationships between organizational justice, organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors	Türkiye'nin doğusunda görev yapan eğitim müfettişle	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Özdevecioğlu, Sucan ve Akın (2014)	Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü	Kayseri'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar	-Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Şimşek, Emhan, Demirtaş ve Topuz (2015)	Mobbing, Algılanan Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkileri Üzerine Bir Alan Araştırması	Diyarbakır, Batman ve Mardin'de bulunan kamu, özel ve katılım bankalarında çalışan bankacılar	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Kaygusuz ve Bedük (2015)	The Relationship between Organizational Justice and Burnout in Professional Life: A Research on Police Officers	Ankara'da görev yapan polis memurları	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Güllüoğlu Işık (2015)	Duygusal Tükenmişlik ve Kurumsal Adalet İlişkisi: Özel Bir Hastanede Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma	Kayseri’de bulunan özel bir hastanede görev yapan hemşireler	-Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Balık ve Şengül (2016)	İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale’de Ampirik Bir Uygulama	Çanakkale’nin merkez ilçesinde bulunan on yedi farklı kamu kurumunda görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Curun ve Özkılıçcı (2016)	Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademisyenlerde Tükenmişliğin Yordayıcıları: Örgütsel Adalet Algısı ve Çatışma Çözme Stilleri	İstanbul’da çeşitli vakıf üniversitelerinde, farklı akademik pozisyonlarda görev yapan akademisyenler	-Örgütsel adalet alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Örgütsel adalet alt boyutları ile kişisel başarı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Solmaz (2017)	Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma	Denizli’de bulunan özel ve kamu bankasında görev yapan bankacılar	-Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik duygusu arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Benlier ve Yıldırım (2017)	Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Tunceli İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Tunceli’de görev yapan bankacılar	-Örgütsel adalet algısı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Örgütsel adalet algısı ile kişisel başarı duygu düzeyi arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Erogluer ve Erselcan (2017)	Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi	İzmir, Bursa ve Balıkesir’de aynı sektörde faaliyet gösteren üç imalat firmasında görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Korkmaz ve Bozkurt (2018)	Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	İstanbul Anadolu Yakası’nda bulunan özel bir hastanede görev yapan idari personel ve sağlık personeli	-Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Polat, Bedük ve Eryeşil (2018)	Aile Şirketlerinde Tükenmişlik Duygusunun Gelişiminde Örgütsel Adalet Fonksiyonunun Etkisi: Konya İlinde Örnek Uygulama	Konya’da bir aile işletmesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Kerse ve Soyalm (2018)	Kamu Kurumu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışı Adalet Algısı ve Duygusal Tükenme Düzeyiyle Açıklanabilir Mi?	Kamu kurumu çalışanları	-Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
İşıkay (2019)	Tükenmişlik ve İş Doymu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma	Kamu hastanesinde görev yapan hemşireler	-Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 22: Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Başlığı	Çalışmanın Örneklemi	Çalışmanın Bulgu/Bulguları
Moliner ve diğerleri (2005)	Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level	İspanyada çeşitli otellerde görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Liljegren ve Ekberg (2009)	The Associations Between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-rated Health and Burnout	İsveçli istihdam memurları	-Örgütsel adalet ve alt boyutları ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Howard ve Cordes (2010)	Flight From Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal	Çeşitli mesleklerden rastgele seçilen işçiler	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Cheng ve diğerleri (2011)	Employment Insecurity, Workplace Justice and Employees' Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study	Tayvanlı çalışanlar	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Kopenhag tükenmişlik ölçeği boyutlarından, kişisel tükenmişlik ve iş ile ilgili tükenmişlik ile örgütsel adalet arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Frenkel, Li ve Restubog (2012)	Management, Organizational Justice and Emotional Exhaustion Among Chinese Migrant Workers: Evidence from Two Manufacturing Firms	Üretim firmasında çalışan Çinli göçmen işçiler	-Örgütsel adalet alt boyutları ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Aghaei ve diğ erleri (2012)	Relationship Between Organizational Justice and Job Burnout in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran	Gençlik ve Spor Müdürlüğü çalışanları	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. -Süreç adaleti ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Safari ve diğ erleri (2012)	The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff Job Burnout (Case of University Staff of Isfahan)	Üniversitenin idari bölümlerinde çalışanlar	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir
Hur ve diğ erleri (2014)	The Moderating Roles of Organizational Justice on the Relationship Between Emotional Exhaustion and Organizational Loyalty in Airline Services	Güney Kore uçuş görevlileri	-Örgütsel adalet alt boyutları ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Li (2014)	Building Affective Commitment to Organization Among Chinese University Teachers: the Roles of Organizational Justice and Job Burnout	Çin’de bulunan beş üniversitenin öğretmenleri	-Örgütsel adalet alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişki; kişisel başarı boyutu ile pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Jin ve diğ erleri (2015)	Job Burnout and Organizational Justice Among Medical Interns in Shanghai, People’s Republic of China	Şangay’daki Çinli tıp stajyerleri	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişki tespit edilmiş; düşük kişisel başarı hissi ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Rohollahi, Moftakhari ve Asadi (2016)	Investigating the Relationships between Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Burnout	Askeri havaalanı personeli	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Shkoler ve Tziner (2017)	The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship between Organizational Justice and Work Misbehavior	İsrail’de bulunan çeşitli kuruluşlarda (teknoloji, iletişim, endüstri, telefonla pazarlama ve daha fazlası) görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Dishion-Berkovits (2018)	The Role of Organizational Justice and Stress in Predicting Job Burnout	Teknoloji uzmanları	-Örgütsel adalet ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Örgütsel adalet ile kişisel başarı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Yang ve diğerleri (2018)	Job Burnout of Construction Project Managers: Considering the Role of Organizational Justice	Çin’de görev yapan inşaat proje yöneticileri	-Dağıtım adaleti ile duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. -Süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Abal ve diğerleri (2018)	Organisational Justice, Burnout, and Engagement in University Students: A Comparison between Stressful Aspects of Labour and University Organisation	İspanyol üniversite öğrencileri	-Dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif; kişisel başarı hissi ile pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Sarajan ve Homaei (2019)	Relationship of Self-Acceptance, Role Overload, and Organizational Justice with Burnout in Woman Nurses	Ahvaz hastanesinde görev yapan hemşireler	-Örgütsel adalet alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
--------------------------	---	---	---

İzmir’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan mühendisler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre; örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişki saptanırken; örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile kişisel başarı boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmanın örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisine dair sonuçları, yukarıda incelenen makalelerin bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Bunların yanı sıra örgütsel adaletin tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve negatif etkisi saptanırken, kişisel başarı boyutu üzerinde ise anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin; tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu; kişisel başarı boyutunu ise anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Son olarak; bilgisayar adalet ve kişilerarası adalet alt boyutları da tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahip iken; kişisel başarı boyutunu anlamlı ve pozitif şekilde etkilemiştir.

3.5.2.Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişki

Kuralların, çalışma yaşamı ve toplumsal hayatın her evresinde, bireylere eşit ve adil olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit ve adil paylaşılması, bireylerin eşitlik, adalet algılarını ve duygularını güçlendirmekte, sosyal hayatın düzenliliğini sürekli kılmaktadır (Yürür, 2008: 296). Moorman’a (1991: 845) göre örgütsel adalet, çalışanların kendilerine ne derece adaletli ya da adaletsiz davranıldığına yönelik değerlendirmeleri sonucu

vardıkları kararlar ve bu kararların iş ile ilgili diğer değişkenlere etkileri hakkındaki bir kavramdır (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016: 462). Conner (2002: 3-4) örgütsel adalet kavramının temelinde, çalışanların yapmış oldukları karşılaştırmalar sonucunda ulaştıkları eşitlik ve eşitsizlik yargılarının bulunduğunu ifade etmektedir. Tremblay ve Roussel'a (2001: 720) göre çalışanlar;

- *İç eşitlik yargısı*, bireyin mevcut işyerinde aynı ve farklı işleri yapan diğer çalışanlar ile kendi durumunu kıyaslaması,
- *Dış eşitlik yargısı*, bireyin kendisini başka örgütlerde çalışan bireyler ile kıyaslaması,
- *Bireysel eşitlik yargısı*, bireyin bulunduğu örgüte sağladığı katkılar ile örgütten elde ettiği kazanımları kıyaslaması

olmak üzere üç tür kıyaslamamanın ardından eşitlik veya eşitsizlik hakkında bir yargıya ulaşmaktadırlar. Conner'a (2002: 3-4) göre, bireyin eşitliğe verdiği önemi gösteren eşitlik hassasiyeti, bireylerin adalet algılamaları arasındaki farklılığın sebebidir. Greenberg'in (2001: 366) ifade ettiği gibi yaşadıkları toplumun kültüründen etkilenen bireyler farklı değerlere sahip olduklarından dolayı her bireyin örgütsel adalet algılamaları da değişkenlik göstermektedir. Eşitlik hassasiyeti fazla olan bireylerin karşılaştıkları adil olmayan durumlara tepki göstermeleri beklenirken, eşitlik hassasiyeti az olan bireylerin ise karşılaştıkları adil olmayan durumları önemsemeyecekleri öngörülmektedir (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2014: 138-139).

İşin kendisini ve şartlarını, yöneticinin ve örgütün tutumunu, öğrenme ve gelişim fırsatlarını, işten sağlanan maddi ve manevi kazanımları kendi bireysel değer ve beklentileri çerçevesinde değerlendiren çalışanlarda işe ve iş koşullarına ilişkin bir takım algılar oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28; Basım ve Şeşen, 2009: 809). Çalışanların adaletin var olduğuna ilişkin algıları hem iş tatminleri hem de örgütün etkin işleyişinin devam etmesi açısından büyük önem taşımaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Çalışanlarda oluşan yüksek düzeydeki adalet algısı çalışanların pozitif yönde davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır. Bunun tam tersi olan düşük adalet algısı ise; çalışanların performanslarının düşmesine, çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği

yapmalarına, iş kalitesinin ve verimliliklerinin azalmasına, kuralları ihlal etmelerine, saldırgan tutum içerisinde olmalarına ve bir takım olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Yürür, 2008: 298). İşten ayrılma niyeti, çalışanların adalet algılarından en çok etkilenen sonuçlardan birisidir.

Colquitt ve arkadaşlarının 2001 yılında yapmış oldukları araştırmalarında belirttikleri üzere literatürde, örgütsel adalet boyutlarının tamamının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği çalışmalar olduğu gibi; araştırmaların bazılarında dağıtım adaletinin, bazılarında prosedür ve etkileşim adaletinin, bazılarında ise prosedür ve dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetini daha çok etkilediğine ve işten ayrılma niyeti ile yüksek derecede negatif yönlü ilişkisi olduğuna yönelik sonuçlar bulunmaktadır (Karavardar, 2015: 142; Özer ve Günlük, 2010: 465).

Olumlu adalet algılamaları (Çetinsöz ve Turhan, 2016: 333; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2016: 336; Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016: 351):

- Çalışanlar buldukları örgütte adaletli dağıtım ve uygulamaların olduğunu algılar, hisseder ve düşünürlerse; örgüte ve yöneticilerine duydukları güven artacak ve yaptıkları işten tatmin olacaklardır.
- Örgütsel adalet algısı arttıkça; çalışanların örgütün amaç ve politikalarını benimsemeleri, örgütle bütünleşmeleri kolaylaşacak, çalışanlar örgüte olan üyeliklerini gönüllü olarak sürdürmeye devam edecek, görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışacaklardır.
- Çalışanların düşüncelerine ve hislerine saygı gösterilmesi, örgüt içerisinde desteklendiklerine inanmaları, yöneticilerine güvenmeleri ve kaynakların dağıtımının adil bir şekilde yapıldığını düşünmeleri; işten ayrılma niyetlerini azaltacak ve böylelikle işten ayrılmaların gerçekleşmesine engel olunacaktır.

Olumsuz adalet algılamaları (Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336; Mete ve Aksoy, 2015: 236; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016: 461):

- Çalışanlar adaletin bulunmadığını düşündükleri bir örgütte kendilerini örgüte bağlanmış hissetmeyecekler ve örgütü her an terk etmeye hazır olacaklardır.

- Çalışanların örgütü ve yöneticilerini adil algıladıkları durumlarda; iş tatmini, motivasyon, verimlilik ve performans düzeylerinde düşüş yaşanacaktır.
- Algılanan adaletsizlik ile birlikte çalışanların iş stresinde ve devamsızlıklarında artış olacak, işe katkılarını azaltan çalışanların işten ayrılma niyetlerinde artış gözlemlenecek ve en sonunda çalışanlar örgütten ayrılarak adaletsizlikten kurtulacaklardır.

Yerli ve yabancı literatürde örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok bilimsel makale bulunmaktadır. Bunlardan yerli yazında yer alıp, ulaşılabilenlere Tablo 23’de; yabancı yazında yer alıp, ulaşılabilenlere ise Tablo 24’de yer verilmiştir.

Tablo 23: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yerli Yazında İnceleyen Makaleler

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın başlığı	Çalışmanın Örneklemi	Çalışmanın Bulgu/Bulguları
Çınar Altıntaş (2006)	Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz	Türkiye’deki devlet üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri’nde çeşitli unvanlarda görev yapan akademisyenler	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Nadiri ve Tanova (2010)	An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry	Kuzey Kıbrıs’ta bulunan beş yıldızlı otel çalışanları	-Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Özer ve Günlük (2010)	Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	Türkiye'nin çeşitli coğrafi bölgelerinde görev yapan muhasebeciler	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Turunç (2011)	Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü	Ankara'da bulunan savunma sektörü çalışanları (kamu) ile özel bir bankanın Ankara ve çevre illerindeki şubelerinde görev yapan çalışanları	-Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013)	Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama	Güney Afrika Cumhuriyetinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan tekstil çalışanları	-Örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Ayazlar ve Güzel (2013)	Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi	Didim'de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilen çalışanlar	-Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Güzel ve Ayazlar (2014)	Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması	Didim'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Karavardar (2015)	Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	İstanbul'da bir sigorta firmasının Genel Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Ölçer (2015)	The Investigation of the Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment	Hatay'da imalat sektöründe (boru üretimi yapan işletme) çalışanlar	-Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Çelik, Çakıcı ve Fındık (2015)	Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği	Konya'da Sağlık Bakanlığı'na bağlı Üniversite Hastaneleri'nde görev yapan doktorlar	-Örgütsel adaletsizlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Başar ve Sığırı (2015)	Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification	Ankara Çankaya'da ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenler	-Örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Bayarçelik ve Afacan Fındıklı (2017)	İş Tatmininin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracılık Rolü	İstanbul'da bulunan özel ve kamu bankalarında çalışan bankacılar	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Tayfun ve Uysal (2017)	Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Ulutaş (2018)	Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	Konya Sanayi Bölgesi'nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren on dokuz işletmenin çalışanları	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Yurtkoru, Ensari ve Erdilek Karabay (2018)	To What Extent Trust in Leader And Ethical Climate Affect Turnover Intention? A Research on Private and Public Bank Employees	İstanbul'da özel ve kamu ticari bankalarında görev yapan çalışanlar	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Aşkun, Yeloğlu ve Yıldırım (2018)	Are Self-Efficacious Individuals more Sensitive to Organizational Justice Issues? The Influence of Self-Efficacy on the Relationship between Justice Perceptions and Turnover	İstanbul ve Ankara'daki özel şirketlerde görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Yılmaz (2019)	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Elektrik Sektöründe Bir Uygulama	Elektrik sektöründe çalışanlar	-Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Turan, Demirel, Çetin ve Dengel (2019)	Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	Kastamonu'da özel sektörde görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Taha ve Esenyel (2019)	The Effect of Internal Complaints Systems on Employee Retention and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Justice	Kuzey Kıbrıs'ta bulunan beş yıldızlı otel çalışanları	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 24: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Başlığı	Çalışmanın Örnekleme	Çalışmanın Bulgu/Bulguları
Hendrix ve diğerleri (1998)	Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover	Amerika Birleşik Devletleri'nde tekstil fabrikasında çalışanlar	-Dağıtım ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Griffeth ve diğerleri (2000)	A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium	Meta analiz çalışması	-Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Pare ve Tremblay (2007)	The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions	Kanada Bilgi İşlem Topluluğu/Derneği üyeleri	-Süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Hemdi ve Nasurdin (2007)	Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions	Otel çalışanları	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Zhang ve Agarwal (2009)	The Mediating Roles of Organizational Justice on the Relationships Between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation in China	Çin'de bulunan iki firmanın çalışanları ve yöneticileri	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Choi (2011)	Organizational Justice and Employee Work Attitude: The Federal Case	Federal kuruluş çalışanları	-Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Aghaei ve diğerleri (2012)	Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran	İran Tahran'da Spor ve Gençlik Genel Merkezi çalışanları	-Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Gieter (2012)	Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice–Turnover Intention Relationship	Belçika’da görev yapan ortaokul öğretmenleri	-Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Poon (2012)	Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework	Malezya’daki bir üniversitede yarı zamanlı yüksek lisans öğrenimi gören öğrenciler (çeşitli firmalarda farklı mesleklere görev yapmaktadırlar)	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Choi, Moon, Nae ve Ko (2013)	Distributive Justice, Job Stress, and Turnover Intention: Cross-Level Effects of Empowerment Climate in Work Groups	Güney Kore’de çeşitli firmalarda İnsan Kaynakları Departmanında görev yapan müdürler (yöneticiler)	-Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Chowwen, Balogun ve Olowokere (2014)	Determinants of Job Hopping Experience among Private and Public Sector Employees’ Turnover Intention	Lagos’ta bulunan kamu ve özel sektör firmalarında görev yapan çalışanlar	-Dağıtım ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Maheshwari ve Bhinder (2015)	Justice Theory & Intention to Quit: The Case of IT/ITES & BFSI Employees	Bilişim teknolojileri, bankacılık, finansal hizmetler ve sigortacılık alanlarında görev yapan çalışanlar	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Tourani ve diğerleri (2016)	The Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention of Hospital Nurses in Iran	İran Tahran’da bir hastanede görev yapan hemşireler	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunamamıştır.
Kumar ve Jauhari (2016)	Employee Participation and Turnover Intention: Exploring the Explanatory Roles of Organizational Justice and Learning Goal Satisfaction	Web tabanlı anket yöntemi ile ulaşılan çeşitli sektörlerde çalışanlar	-Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Sokhanvar ve diğerleri (2016)	The Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: A Survey on Hospital Nurses	İran Tahran’da bir hastanede görev yapan hemşireler	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Kim ve diğerleri (2017)	Determinants of Employee Turnover Intention: Understanding the Roles of Organizational Justice, Supervisory Justice, Authoritarian Organizational Culture and Organization-Employee Relationship Quality	Güney Kore’de çeşitli kuruluşlarda görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Durrani ve Kashif-ur-Rehman (2017)	Mediating Role of Organizational Justice in Relationship between Islamic Work Ethics and Employee Turnover Intention	Pakistan’da bulunan çeşitli kurumsal firmalarda görev yapan çalışanlar	-Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Hasan ve Wagas (2017)	Organizational Justice, Personality Types and Turnover Intentions	Pakistan’ın Lahor şehrinde bulunan üç üniversitenin öğretim üyeleri	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Ali ve Bukhari (2017)	Relationship of Organizational Justice and its Dimension with Turnover Intention among Employees of Electronic Media	Pakistan’ın başkenti Islamabad’da farklı medya kanallarında çalışanlar	-Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Addai ve diğerleri (2018)	Organizational Justice and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions among Teachers in the Offinso South District of Ghana	Gana’da görev yapan lise öğretmenleri	-Örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Al-Shbiel ve diğerleri (2018)	The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Organizational Justice and Junior Accountants’ Turnover Intentions	Ürdün’de kamu muhasebe firmalarında çalışan muhasebeciler	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Mühendisler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre; örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Yapılan araştırmanın bu sonucu, yukarıda

incelenen makalelerin bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Bunların yanı sıra örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu saptanmıştır.

3.5.3.Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişki

İşten ayrılma niyetinin artması, örgütsel stres ve tükenmişliğin önemli sonuçlarından birisidir. Örgütlerde işgücü devri; emeklilik, kişinin kendi arzusu ile ayrılması, belirli bir sebepten dolayı işten çıkarılması gibi nedenlere bağlı olmasının yanında doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel stres ve tükenmişliğe de dayanabilmektedir (Kılıçaslan, 2016: 663).

Tükenmişliğe benzer bir kavram olan stresin de işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Günümüzde çalışanların işyerlerinde yaşadıkları stres, mesleğin kendisi ve koşulları ile ilgili olabileceği gibi kişinin kendisi/kişisel özellikleri ile de etkileşime girebilmektedir. Kabul edilebilir seviyedeki stres, bazı durumlarda çalışanlarda motivasyon ve performans artırıcı bir etki gösterebilmesi ile birlikte genellikle; hem çalışanlarda hem de örgütlerde olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Stresin bir adım ötesi olan tükenmişliği yaşayan bireyin işten ayrılması ise, en önemli sonuçlardandır (Elçi, Kitapçı ve Şener, 2010: 510).

Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, kendilerini çaresiz ve aciz hissederek kendilerine olan saygılarını kaybetmekte; müşterileri, buldukları örgüt, yapmış oldukları iş ve kendileri hakkında olumsuz hisler geliştirmektedirler (Maden, 2013: 97). Duygusal tükenmenin şiddeti arttıkça çalışanlarda örgütle bütünleşme, örgüt amaçlarına ulaşmayı ve örgüte bağlanmayı sorumluluk olarak algılama gibi duygusal bağlılıklar azalacak (Derin ve Demirel, 2012: 522); çalışanların görev performansı ve işten ayrılma niyetleri olumsuz yönde etkilenecektir (Ayan, 2015: 122).

Sonuç olarak işten ayrılmalar örgüt için, nitelikli insan gücünün kaybedilmesi ve giden çalışanın yerine başka birisinin konulmasının getireceği masraflar şeklinde bir yük oluşturacaktır. İşten ayrılmaların fazla olması örgüt

için maliyetleri doğrudan (işe personel bulma, seçme, yerleştirme ve eğitim faaliyetleri) ve dolaylı (iş kalitesinin düşmesi, geride kalan personelin çalışma doyumunun azalması) olarak etkileyecektir. İşten ayrılmanın örgütlere olumsuz yansımalarını önleyebilmek için araştırmacılar, tükenmişlik kaynaklı işten ayrılma davranışlarını önceden tespit ederek açıklamakta; buna bağlı olarak yöneticiler de işten ayrılmaları önleyici tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve diğerleri, 2006'dan aktaran Elçi, Kitapçı ve Şener, 2010: 510).

Yerli ve yabancı literatürde tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok bilimsel makale bulunmaktadır. Bunlardan yerli yazında yer alıp, ulaşılabilenlere Tablo 25'de; yabancı yazında yer alıp, ulaşılabilenlere ise Tablo 26'da yer verilmiştir.

Tablo 25: Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yerli Yazında İnceleyen Makaleler

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Başlığı	Çalışmanın Örneklemi	Çalışmanın Bulgu/Bulguları
Polat ve Uğurlu (2009)	İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki	Balıkesir, Gaziantep, Hatay, Kütahya, Sivas, Şanlıurfa, Van ve Batman'da görev yapan ilköğretim müfettişleri	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Sağlam Arı, Bal ve Çına Bal (2010)	İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma	Ankara'da bulunan aracı kurum ve kamu bankalarında görev yapan yatırım uzmanları	-Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Yıldırım ve İçerli (2010)	Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırılması Analizi	Aksaray'da bulunan özel ve kamu hastanelerinde görev yapan sağlık personeli	- Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif; kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. - Kişisel, iş, müşteriler (hastalar) ile ilgili tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Onay ve Kılıcı (2011)	İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar	İzmir-Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan garsonlar ve aşçıbaşılar	-Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. -Duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Yürür ve Ünlü (2011)	Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	Yalova'da bulunan beş konaklama işletmesinde (ikisi özel sektöre ait) müşteriler ile yüz yüze ya da telefon ile temas halinde görev yapan çalışanlar	-Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012)	Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama	Marmara Bölgesi'nde bulunan tekstil, kağıt ve kimya sektöründe görev yapan çalışanlar	-Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. -Kişisel başarı hissi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Yıldız, Yalavaç ve Meydan (2013)	Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı sınır kapılarında görev yapan çalışanlar	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Yıldırım, Erul ve Kelebek (2014)	Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Gaziantep’de bulunan bankalarda görev yapan bankacılar	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Kanten (2014)	İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü	Ankara Organize Sanayi Bölgesinde savunma sanayi, bilişim ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren dört işletmenin çalışanları	-Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu (2015)	Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	İzmir’de bulunan beş yıldızlı zincir otelin (beş otel) yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan çalışanlar	-Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. -Duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Taslak (2015)	Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği	Muğla’da bulunan kamu ve özel bankalarda görev yapan bankacılar	-Duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Çetin, Güleç ve Kayasandık (2015)	Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü	Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışanlar	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Aslan ve Etyemez (2015)	İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Hatay'da üç, dört, beş yıldızlı ve butik otellerde görev yapan çalışanlar	-Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. -Kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Karakaş (2017)	Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Antalya, Muğla ve İstanbul'da dört ve beş yıldızlı otel çalışanları	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Tanrıverdi, Koçaslan ve Osmanoğlu Taştan (2018)	Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Özel katılım bankasının İstanbul genel merkezi ve şubeleri ile Marmara Bölgesi'nde bulunan şubelerinde görev yapan çalışanlar	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Baltacı (2018)	Din Görevlilerinin İş Doyumu, İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Çok Örneklemli Bir Çalışma	İstanbul, Ankara, İzmir, Mersin, Gaziantep, Samsun ve Erzurum'da görev yapan din görevlileri	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Özer, Günlük ve Yüksel (2018)	Muhasebe Meslek Mensuplarının Duygusal Tükenme ve Meslekten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Meslek Memnuniyetinin Ara Değişken Etkisi	Rassal olarak belirlenen muhasebeciler	-Duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Kurşuncu, İmadoğlu ve Çavuş (2018)	Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Nostaljinin Etkisi	Kahramanmaraş ve Osmaniye’de bulunan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler	-Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Yücel ve Koçak (2018)	İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma	Erzincan’da bulunan kamu hastanesinde görev yapan çalışanlar	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Yavuz ve Akça (2018)	Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi	İstanbul Kadıköy’de bulunan biri devlet biri vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler	-Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Faiz (2019)	Aşırı İş Yüğü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma	Düzce’nin merkez ilçesinde çeşitli sektörlerde görev yapan satış personeli	-Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. -Kişisel başarıda düşme hissi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Çalışkan ve Pekkan (2019)	Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü	Mersin’de bulunan bir özel hastanede görev yapan doktorlar, hemşireler ve sağlık çalışanları	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 26: Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Başlığı	Çalışmanın Örneklemi	Çalışmanın Bulgu/Bulguları
Weisberg (1994)	Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave	İsrail'de bulunan bir ortaokulda görev yapan kadın öğretmenler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Jones, Norman ve Wier (2010)	Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting	Amerika Birleşik Devletlerinde görev yapan muhasebeciler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Deery, Walsh ve Guest (2011)	Workplace Aggression: The Effects of Harassment on Job Burnout and Turnover Intentions	Britanya'daki hastanelerde görev yapan hemşireler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Meeusen ve diğerleri (2011)	Understanding Nurse Anesthetists' Intention to Leave Their Job: How Burnout and Job Satisfaction Mediate the Impact of Personality and Workplace Characteristics	Hollandalı anestezi hemşireleri	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Herda ve Lavelle (2012)	The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention	Amerika’da bulunan iki muhasebe firmasında görev yapan denetçiler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Choi, Cheong ve Feinberg (2012)	Moderating Effects of Supervisor Support, Monetary Rewards, and Career Paths on the Relationship between Job Burnout and Turnover Intentions in the Context of Call Centers	Çağrı merkezinde görev yapan müşteri hizmetleri temsilcileri	-Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Green, Miller ve Aarons (2013)	Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers	Ruh sağlığı çalışanları	-Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Laschinger ve Fida (2014)	A Time-lagged Analysis of the Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying, Burnout and Occupational Turnover Intentions	Kanada’da yaşayan yeni mezun hemşireler	-Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Chen ve Yu (2014)	Effects of Positive vs Negative Forces on the Burnout-Commitment-Turnover Relationship	Tayvan'da müzede görev yapan çalışanlar	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Xiaoming ve diğerleri (2014)	Effects of Workload on Burnout and Turnover Intention of Medical Staff: A Study	Hastanede görev yapan sağlık personeli	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Park ve Lee (2016)	Measuring the Impact of Organizational Culture on Burnout and Turnover Intention among Early Childhood Teachers	Kore'de görev yapan anasınıfı öğretmenleri	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Kim (2016)	Music Therapists' Job Demands, Job Autonomy, Social Support, and Their Relationship with Burnout and Turnover Intention	Kore Müzik Terapisti Derneği'nde görev yapan müzik terapistleri	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir
Labrague ve diğerleri (2016)	Organizational Politics, Nurses' Stress, Burnout Levels, Turnover Intention and Job Satisfaction	Filipinler'deki hastanelerde görev yapan hemşireler	-Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Cannon ve Herda (2016)	Auditors' Organizational Commitment, Burnout, and Turnover Intention: A Replication	Kamu muhasebe firmasında görev yapan denetçiler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Yang, Liu ve Liu (2018)	Job Burnout and Turnover Intention among Nurses in China: The Mediating Effects of Positive Emotion	Çin'de görev yapan hemşireler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Liu ve Lo (2018)	An Integrated Model of Workload, Autonomy, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention among Taiwanese Reporters	Tayvanlı muhabirler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Kartono ve Hilmiana (2018)	Job Burnout: A Mediation Between Emotional Intelligence and Turnover Intention	Banka çalışanları	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Abate, Schaefer ve Pavone (2018)	Understanding Generational Identity, Job Satisfaction, Job Tenure and Turnover Intention	Amerika Birleşik Devletleri'nde görev yapan bankacılar	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Wang ve diğerleri (2018)	The Impact of Occupational Burnout on the Turnover Intention of Traditional Chinese Medicine Doctors in Xianyang	Çin'de bulunan hastanelerde görev yapan doktorlar	-Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Liu ve diğeri (2018)	Workplace Violence, Job Satisfaction, Burnout, Perceived Organisational Support and Their Effects on Turnover Intention among Chinese Nurses in Tertiary Hospitals: A Cross-Sectional Study	Çin'in bazı bölgelerinde kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Lee ve Chelladurai (2018)	Emotional Intelligence, Emotional Labor, Coach Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention in Sport Leadership	Amerika Birleşik Devletleri'nde lisede görev yapan antrenörler	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Lee (2019)	Emotional Labor, Teacher Burnout, and Turnover Intention in High-School Physical Education Teaching	Lisede görev yapan beden eğitimi öğretmenleri	-Tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Scanlan ve Still (2019)	Relationships between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in an Australian Mental Health Service	Avustralya Sidney'de ruh sağlığı alanında çalışan klinik personel	-Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. -Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Mühendisler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre; tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilirken; kişisel başarı boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmanın bu sonuçları, yukarıda incelenen makalelerin bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Bunların yanı sıra tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi saptanırken, kişisel başarı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.4.Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişki

Yapılan taramada yabancı literatürde örgütsel adalet, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara; yerli literatürdekilere nazaran daha fazla rastlanmıştır. Ancak yabancı yazında yer alan söz konusu çalışmalar, ikili değişkenlerin analiz edildiği çalışmalara göre daha az sayıdadır. Üç değişkenin ilişkisini inceleyip, yerli yazında yer alan bir makaleye ise ulaşamamıştır.

Yabancı yazında yer alıp, ulaşılabilen makalelere Tablo 27’de yer verilmiştir.

Tablo 27: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkileri Yabancı Yazında İnceleyen Makaleler

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Başlığı	Çalışmanın Örnekleme	Çalışmanın Bulgu/Bulguları
Knudsen, Ducharme ve Roman (2008)	Clinical Supervision, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: A Study of Substance Abuse Treatment	Uyuşturucu bağımlılığı enstitüsünde görev yapan tedavi danışmanları, araştırmacılar ve uygulayıcılar	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

	Counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse		
Lambert ve diğerleri (2010)	The Relationship Among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study	Orta Batı'da güvenlik şirketi çalışanları	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Son, Kim ve Kim (2014)	How Perceived Interpersonal Justice Relates to Job Burnout and Intention to Leave: The Role of Leader-Member Exchange and Cognition-Based Trust in Leaders	Güney Kore'de bir üniversitede İşletme Yüksek Lisans (MBA) eğitimine devam eden öğrenciler	-Kişilerarası adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Kişilerarası adalet ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Gul ve diğerleri (2015)	The Effect of Organizational Justice on Employee Turnover Intention with the Mediating role of Emotional Exhaustion in the Banking Sector of Afghanistan	Afganistan'da banka sektöründe çalışanlar	-Örgütsel adalet alt boyutları ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Hur, Rhee ve Ahn (2016)	Positive Psychological Capital and Emotional Labor in Korea: The Job Demands-Resources Approach.	Güney Kore'de havayolu şirketinde çalışan uçuş görevlileri (hostesler)	-Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Vaamonde, Omar ve Salessi (2018)	From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction	Arjantin’de kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan çalışanlar	-Dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Baciu ve Virga (2018)	Well-Being and Turnover Intentions among Romanian Social Workers	Romanya’da çalışan sosyal hizmet uzmanları	-Örgütsel adalet alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. -Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Mühendisler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da; beklenildiği gibi, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda mühendislerin örgütsel adalet algılarının artmasının yaşayacakları tükenmişlik duygusunu azaltarak, işten ayrılma niyetlerini de zayıflatacağı ileri sürülebilmektedir. Başka bir ifadeyle; mühendislerin örgütsel adalet algılarının azalması yaşayacakları tükenmişlik duygusunu attırabilecek, böylece işten ayrılma niyetleri de kuvvetlenebilecektir.

SONUÇ

Bu araştırma; “örgütsel adalet-tükenmişlik”, “örgütsel adalet-işten ayrılma niyeti”, “tükenmişlik-işten ayrılma niyeti” ve “örgütsel adalet-tükenmişlik-işten ayrılma niyeti” kavramlarının ikili ve üçlü ilişkilerinin analiz edildiği ve yerli/yabancı yazındaki akademik makalelerin incelenmesini içermektedir. Bu amaçla, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi kütüphane veri tabanı kullanılarak başlıklarında yukarıda belirtilen kavramların geçtiği makaleler taratılmış ve 63 tanesi yerli, 67 tanesi yabancı yazında olmak üzere toplam 130 akademik makaleye erişilmiştir. Söz konusu makaleler, genellikle 2000’li yıllarda yayınlanmış olmakla birlikte; en eskisi “tükenmişlik-işten ayrılma niyeti” değişkenlerini bir arada inceleyen 1994 yılına ait bir çalışmadır. Ayrıca 2018 yılı en yoğun olmak üzere 2014 ve sonrasında daha çok araştırmanın yayınlandığı tespit edilmiştir.

Değişkenler arası ilişkilerin saptanmasında tercih edilen korelasyon analizinin mantığı çerçevesinde, bir değişkenin artarken/azalırken diğerinin artması/azalması aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını belirlerken; bir değişkenin artarken/azalırken diğerinin azalması/artması ise değişkenler arasında negatif bir ilişkinin mevcut olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor ya da biri azalırken diğeri artıyorsa aralarında negatif yönlü ilişkinin; her ikisi de artıyor ya da azalıyor ise aralarında pozitif yönlü ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda ele alınan kavramların aralarındaki ilişkilerde genellikle beklenen; örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında yine negatif, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü ilişki olması gerektiği şeklindedir. İncelenen makalelerde de; örgütsel adalet, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkilerin genel anlamda beklenildiği gibi olduğu görülmüştür.

Daha detaylı bir açıklama sunulacak olursa öncelikle; örgütsel adalet ile tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği 22'si yerli, 16'sı yabancı olmak üzere toplam 38 makaleye ulaşıldığı belirtilebilmektedir. Genellikle iki kavram arasındaki ilişkinin negatif yönlü olması beklenmektedir ve makalelerin genel sonucu beklenen ile tutarlıdır. Dolayısıyla örgütsel adalet arttıkça tükenmişliğin azaldığı, örgütsel adalet azaldıkça tükenmişliğin arttığı görülmektedir. Ayrıca makalelerde genel olarak, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında da negatif ilişkilerin tespit edildiği anlaşılmıştır. Ancak çalışmaların bazıları tükenmişliğin üçüncü boyutunu “kişisel başarı” şeklindeki olumlu bir ifade ile ele aldığı için bu boyut ile adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği 19 yerli, 21 yabancı olmak üzere toplam 40 makaleye ulaşılmıştır. Makalelerin sonuçlarına göre kavramlar arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel adalet arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta, örgütsel adalet azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Yalnızca yerli yazından 1 makalede örgütsel adalet ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edildiği görülmüştür. Bu noktada örgütsel adalet kavramının nasıl algılandığı ve yorumlandığı önem taşımaktadır. Nitekim örgütsel adaletsizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunması beklenen bir sonuçtur.

Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği 22 yerli, 23 yabancı olmak üzere toplam 45 makaleye ulaşılmıştır. Kavramlar arasında beklenen ilişki genellikle pozitif yönlüdür. Diğer bir deyişle tükenmişlik arttıkça işten ayrılma niyetinin de artması, tükenmişlik azaldıkça işten ayrılma niyetinin de azalması öngörülmektedir. Makalelerin büyük bir bölümünde sonuçların beklendiği gibi çıktığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte tükenmişliğin üçüncü alt boyutunun “düşük kişisel başarı hissi” ya da “kişisel başarının azalması” olarak ele alındığında işten ayrılma niyeti ile pozitif, “kişisel başarı” şeklinde belirtildiğinde ise işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkinin söz

konusu olduğu görülmüştür. Dolayısıyla boyutun ifade ediliş biçimi ve hangi anlamda analize tabi tutulduğu, ortaya çıkan sonucu değiştirebilmektedir.

Örgütsel adalet, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarının bir arada incelendiği, ulaşılabilen makale sayısı 7 olup; bu yayınların tamamı yabancı yazında yer almaktadır. Üçlü ilişkinin analiz edildiği çalışmaların daha az sayıda olması ve yerli yazında konuya ilişkin makaleye ulaşılamaması dikkat çekmektedir. Genel olarak kavramlar arasında beklenen ilişki, örgütsel adalet arttıkça tükenmişliğin azalması buna bağlı olarak işten ayrılma niyetinin de azalması ya da örgütsel adalet azaldıkça tükenmişliğin artması buna bağlı olarak işten ayrılma niyetinin de artması şeklindedir. Üç değişkenin bir arada ele alındığı makalelerde de sonuçların beklendiği gibi olduğu görülmüştür.

İncelenen makalelerde örgütsel adaletin genel olarak dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutları bağlamında analize tabi tutulduğu, bazı çalışmalarda ise etkileşim adaletinin; kişisel adalet ve bilgisel adalet olarak ele alındığı görülmektedir. Tükenmişliğin çoğunlukla Maslach'ın modelinde yer alan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutları ile değerlendirildiği, 2 makalede ise Kristensen'in modelindeki kişi ile ilgili, iş ile ilgili ve müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutlarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra araştırmalar genel olarak; sağlık (doktorlar, hemşireler, sağlık çalışanları, terapistler), eğitim (akademisyenler, öğretmenler, öğrenciler), finans (bankacılar, muhasebeciler, denetçiler) ve hizmet (otel çalışanları, telefonla ya da yüz yüze hizmet veren müşteri temsilcileri, sosyal hizmet alanında görev yapan çalışanlar) alanlarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İmalat, tekstil, sigorta, teknoloji-bilişim ve medya sektörlerinde çalışanlar, kamuda görev yapan yöneticiler, hostesler, polisler ve danışmanlar ise; araştırmalara konu olan diğer meslek gruplarıdır.

Mühendisler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları da genel anlamda, incelenen makalelerin bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Nitekim söz konusu çalışmanın bulgularına göre de; örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, üç değişkenin özellikle yerli yazında teorik ve ilişkişel bağlamda incelenmesi önerilebilmektedir. Ayrıca yapılacak çalışmaların farklı bir örneklem kapsamında yürütülmesi de ikinci bir öneri olarak sunulabilmektedir.



KAYNAKÇA

Abal, Yolanda N., Salgado, Juan G., Lopez, Maria Jose Lopez ve Rodriguez, Jose Antonio Climent. (2018). Organisational Justice, Burnout, and Engagement in University Students: A Comparison between Stressful Aspects of Labour and University Organisation, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (10), 1-12.

Abate, Jason, Schaefer, Thomas ve Pavone, Theresa. (2018). Understanding Generational Identity, Job Burnout, Job Satisfaction, Job Tenure and Turnover Intention, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22 (1), 1-12.

Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, Wahab ve Sarfo, Jacob Owusu. (2018). Organizational Justice and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions among Teachers in the Offinso South District of Ghana, *European Journal of Contemporary Education*, 7 (2), 235-243.

Aghaei, Najaf, Moshiri, Keivan ve Shahrbanian, Shahnaz. (2012). Relationship Between Organizational Justice and Job Burnout in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran, *Pelagia Research Library Advances in Applied Science Research*, 3 (4), 2438-2445.

Aghaei, Najaf, Moshiri, Keivan ve Shahrbanian, Shahnaz. (2012). Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran, *Pelagia Research Library-European Journal of Experimental Biology*, 2 (5), 1564-1570.

Akbolat, Mahmut ve Işık, Oğuz. (2008). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 11 (229), 229-254.

Akgündüz, Yılmaz, Güzel, Tülay ve Harman, Serhat. (2016). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler?, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16 (2), 351-362.

Akkoç, İrfan ve Tunç, Hüseyin. (2015). Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (34), 1-21.

Aksoy Cenk, Aslantaş, Miraç ve Arslan, Vakkas. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet, *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 1 (1), 19-32.

Aktaş, Hakkı ve Şimşek, Eylem. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.

Akyol, Bertan ve Akçay, R. Cengiz. (2013). Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, *International Journal of Social Science*, 6 (5), 147-164.

Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38 (167), 273-288.

Al-Shbiel, S. O., Ahmad, M. A., Al-Shbail, A. M., Al-Mawali, H. ve Al-Shbail, Mohammad Obeid. (2018). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Organizational Justice and Junior Accountants' Turnover Intentions, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22 (1), 1-23.

Ali, Amna ve Bukhari, Imran. (2017). Relationship of Organizational Justice and its Dimension with Turnover Intention among Employees of Electronic Media, *Bahria Journal of Professional Psychology*, 16 (2), 1-18.

Alkış, Hüseyin ve Güngörmez, Emrah. (2015). Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Örneği, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (21), 937-967.

Altay, Hüseyin ve Akgül, Volkan. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.

Altinkurt, Yahya ve Yılmaz, Kürşad. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6 (4), 463-484.

Anderson, Denise M. ve Shinew, Kimberly J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field, *Journal of Leisure Research*, 35 (2), 228-247.

Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GDÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.

Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.

Aslan, Zeynep ve Etyemez, Senem. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay' daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 482-507.

Aslan, S.H., Aslan, R.O., Alparlan, N. Gürkan, S. ve Ünal, M. (1997). Hekimlerde Tükenmede Cinsiyetle İlişkili Etmenler, *Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 132-136.

Aşkun, Duysal, Yeloğlu, Hakkı Okan ve Yıldırım, Olcay Bige. (2018). Are Self-Efficacious Individuals more Sensitive to Organizational Justice Issues? The Influence of Self-Efficacy on the Relationship between Justice Perceptions and Turnover, *European Management Review*, 15 (2), 273-284.

Avşaroğlu, Selahattin, Deniz, M. Engin ve Kahraman, Ali. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.

Ayan, Altan. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (3), 117-141.

Ayan, Dilek, Uysal, H. Özge ve Eser, Gül. (2013). *İşte Kendilik Kontrolü İle Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinin Örgüte Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 245-250), Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Ayazlar, Gökhan ve Güzel, Berrin. (2013). Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 6-23.

Aydın, İnanet. (2014). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem Akademi.

Aytemiz Seymen, Oya, Kılıç, Taşkın ve Saç, Özgür. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında “Başkalarına Dönük Uygulamaların” Anlamli Etkisi Var Mıdır?*, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 526-531), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Baciu, Loreni ve Virga, Delia. (2018). Well-being and Turnover Intentions among Romanian Social Workers, *Revista de Asistentă Socială*, (1), 89-107.

Balık, Erdinç ve Şengül, Ümran. (2016). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale’de Ampirik Bir Uygulama, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 115-125.

Baltacı, Ali. (2018). Din Görevlilerinin İş Doyumu, İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Çok Örneklemli Bir Çalışma, *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 22 (3), 1509-1536.

Baltacı, Furkan, Güçlü, Caner ve Çeliker, Nuri. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 353-370.

Baltaş, Acar ve Baltas, Zuhul. (1993). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barclay, L. (2002). The Paradox of “Justice” Formalization: When Procedures Erode Perceptions of Fairness. University of British Columbia, Retrieved March 25, 2006 from http://frontiers.sauder.ubc.ca/Laurie_2002.pdf.

Barling, Julian ve Phillips, Michelle. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, *The Journal of Psychology*, 127 (6), 649-656.

Bartlett, Kenneth R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.

Barutçu, Esin ve Serinkan, Celalettin. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’ de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 541-561.

Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları İle Hemşireleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Toplum Ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 16 (2), 57-69.

Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’ da Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2), 15-23.

Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun. (2009). Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 Özel Sayı, 41-60.

Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 808-814), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Başar, Ufuk ve Sığırı, Ünsal. (2015). Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15 (1), 45-59.

Bayarçelik, Ebru Beyza ve Afacan Fındıklı, Mine. (2017). İş Tatmininin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracılık Rolü, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 16-31.

Beğenirbaş, Memduh ve Çalışkan, Abdullah. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 5 (2), 109-127.

Benlier, Onur Can, Yıldırım, Nazif. (2017). Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Tunceli İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (63), 352-368.

Beugre, Constant. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, United States of America: Greenwood Publishing Group, Inc.

Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.

Bies, Robert J. ve Shapiro, Debra L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements, *Academy of Management Journal*, 31 (3), 676-685.

Bolat, Tamer, Aytemiz Seymen, Oya, Bolat, Oya İnci ve Erdem, Barış. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Boone, Louis E. ve Kurtz, David L. (2013). *Çağdaş İşletme* (çev. Azmi Yalçın). Ankara: Nobel Yayın.

Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Bos, K.V.D., Vermunt, R., Magner, M., Siegel, P. (2003), High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 51-68.

Budak, Gülay ve Budak, Gönül. (2013). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Budak, Gülay ve Sürgevil, Olca. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.

Canbaz, S., Sünter, A.T., Dabak, Ş. Öz, H. Pekşen, Y. (2001). Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu, İş Doyumu ve İşe Bağlı Gerginlik, *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 4 (2), 31-34.

Cannon, Nathan H. ve Herda, David N. (2016). Auditors' Organizational Commitment, Burnout, and Turnover Intention: A Replication, *Behavioral Research in Accounting*, 28 (2), 69-74.

Cansoy, Ramazan ve Polatcan, Mahmut. (2018). Türkiye'de Okullarda Örgütsel Adalet Araştırmaları: Ampirik Araştırmalara Bir Bakış, *Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 163-184.

Carneiro, Alberto. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness, *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 87-98.

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

Chen, Ching-Fu ve Yu, Ting. (2014). Effects of Positive vs Negative Forces on the Burnout-commitment-turnover Relationship, *Journal of Service Management*, 25 (3), 388-410.

Cheng, Y., Huang, Hsun-Yin, Li, Pei-Rong ve Hsu, Jin-Huei (2011) Employment Insecurity, Workplace Justice and Employees' Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study, *International Journal of Behavioral Medicine*, 18 (4), 391-401.

Choi, Sungjoo. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitude: The Federal Case, *The American Review of Public Administration*, 41 (2), 185-204.

Choi, Sujeong; Cheong, Kiju (KJ) ve Feinberg, Richard A. (2012). Moderating Effects of Supervisor Support, Monetary Rewards, and Career Paths on the Relationship Between Job Burnout and Turnover Intentions in the Context of Call Centers, *Managing Service Quality*, 22 (5), 492-516.

Choi, B. K., Moon, H. K., Nae, E. Y. ve Ko W. (2013). Distributive Justice, Job Stress, and Turnover Intention: Cross-level Effects of Empowerment Climate in Work Groups, *Journal of Management & Organization*, 19 (3), 279-296.

Chovwen, C.O., Balogun, S.K. ve Olowokere, B.O. (2014). Determinants of Job Hopping Experience among Private and Public Sector Employees' Turnover Intention, *Ife Psychologia*, 22 (2), 114-124.

Cihangiroğlu, Necmettin ve Yılmaz, Ali. (2010). alışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İin Önemi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194-213.

Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.

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

Colquitt, J.A. ve Chertkoff, J.M. (2002). Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation, *Journal Of Management*, 28 (5), 591-610.

Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J., Porter, Christopher O.L.H. ve Ng, K. Yee. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

Colquitt, A.J., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. P. (2005), *What is Organizational Justice? A Historical Overview*, Handbook of Organizational Justice (içinde Edt: J. Greenberg ve J. A. Colquitt), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Conner, Deondra Shrod. (2002). The Role of Equity Sensitivity in Organizational Justice Perceptions, Phd., The Florida State University, ABD.

Cordes, Cynthia L. ve Dougherty, Thomas W. (1993). A Review and An Integration of Research On Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.

Cowherd, Douglas M. ve Levine, David I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory, *Administrative Science Quarterly*, 37 (2), 302-320.

Cropanzano, R. ve Ambrose, M.L. (2001). *Procedural and Distributive Justice Are More Similar than You Think: A Monistic Perspective and A Research Agenda*, Advances in Organizational Justice içinde (Edt. Greenberg, J., Cropanzano, R.), California, Stanford University Press.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Cropanzano, Russell, Byrne, Zinta S., Bobocel, D. Ramona, Rupp, Deborah E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2), 164-209.

Crosby, Faye. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation, *Psychological Review*, 83 (2), 85-113.

Curun, Ferzan ve Özkılıçcı, Gökçe. (2016). Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademisyenlerde Tükenmişliğin Yordayıcıları: Örgütsel Adalet Algısı ve Çatışma Çözme Stilleri, *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 36 (1), 65-80.

Çakır, Özlem. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

Çalgan, Zeynep, Yeğenoğlu, Selen ve Aslan, Dilek. (2009). Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 61-74.

Çalışkan, S. Cihan. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Araçları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 363-382.

Çalışkan, Abdullah ve Pekkan, Nazmiye Ülkü. (2019). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 10 (2), 469-481.

Çalışlar, Aziz. (1983). *Ansiklopedik Kültür Sözlüğü*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Çam, Olcay. (1992). *Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması*, 7. Psikoloji Kongre Kitabı, Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.

Çapri, Burhan, Gündüz, Bülent ve Gökçakan, Zafer. (2011). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğrenci Formu'nun (MTE-ÖF) Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (40), 134-147.

Çeçen, Anıl. (1993). *Adalet Kavramı*, Ankara: Gündoğan Yayınları.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.

Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer. (2010). *Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 385-393), Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

Çelik, Mazlum, Turunç, Ömer ve Bilgin, Necdet. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 559-585.

Çelik, Adnan, Çakıcı, A. Burhan ve Fındık, Mehtap. (2015). Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik İle Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 159-170.

Çetin, Fatih; Şeşen, Harun ve Basım, H. Nejat, (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 95-107.

Çetin, Aysun, Güleç, Resul ve Kayasandık, Alp Eren. (2015). Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5 (2), 18-31.

Çetinsöz, B. Cevdet ve Turhan, Mithat. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 329-343.

Çınar Altıntaş, Füsun (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Analiz, *Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 19-40.

DeConinck, James B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust, *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355.

DeConinck, James B. ve Bachmann, Duane. (2005). An Analysis of Turnover Among Retail Buyers, *Journal of Business Research*, 58, 874-882.

Deery, Stephen, Walsh, Janet ve Guest, David. (2011). Workplace Aggression: The Effects of Harassment on Job Burnout and Turnover Intentions, *Work, Employment and Society*, 25 (4), 742-759.

Demir, Ayten. (2004). Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7 (1), 71-79.

Demirel, Yavuz. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.

Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Bilig Dergisi*, 56, 99-119.

Demirhan, Fatih M. ve Karaman, Adil. (2015). Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (4), 245-266.

Demirkaya, Harun ve Kandemir, A. Şimşek. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 263-279.

Derin, Neslihan ve Demirel, Erkan T. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 509-530.

Derin, Neslihan ve Demirel, Erkan Turan. (2013). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 239-244), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Dirican, Meltem. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Dishon-Berkovits, Miriam. (2018). The Role of Organizational Justice and Stress in Predicting Job Burnout, *Journal of Career Development*, 45 (5), 411-424.

Doğan, Hulusi. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2), 71-78.

Dolan, Shimon. L. (1995), *Individual, Organizational and Social Determinants of Managerial Burnout: Theoretical and Empirical Update*, Occupational Stress: A Handbook içinde (Edt. Rick Crandall ve Pamela L. Perrewe), CRC Press.

Dolan, Shimon. L. ve Renaud, S. (1992). Individual Organizational and Social Determinants of Managerial Burnout: A Multivariate Approach, *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(1), 95-110.

Durrani, Faisal ve Kashif-ur-Rehman. (2017). Mediating Role of Organizational Justice in Relationship between Islamic Work Ethics and Employee Turnover Intention, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 1050-1068.

Duymuş, Recep. (2015). *Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir' de Bir Kamu Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Elçi, Meral ve Şener, İrge. (2010). *Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisi*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 526-530), Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

Elçi, Meral, Kitapçı, Hakan ve Şener, İrge. (2010). *İşe İlişkin Stresin ve İş Yükünün İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 509-514), Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

Erdilek Karabay, Melisa. (2015). *Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (26), 113-134.

Erdoğan, Saliha Başak. (2009). *Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algulamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 165-170), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Eren, Erol. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eroğluer, Kemal ve Erselcan, Recep Caner. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeylerinin alışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi, *Business and Economics Research Journal*, 8 (2), 325-348.

Erol Korkmaz, H. Tuğba. (2014). Çalışanların Günlük Duygu Durumu ve Üretim Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişki: Genel Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü, *Türk Psikoloji Yazıları*, 17 (33), 77-87.

Ertan, Hayrettin. (2016). Örgütsel Adaletin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Sağlık alışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Politik Ekonomik ve Finansal Analiz Dergisi*, 1 (1), 48-61.

Faiz, Emel. (2019). Aşırı İş Yüğü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma, *alışma İlişkileri Dergisi (journal of labour relations)*, 10 (1), 26-38.

Foley, Sharon, Kidder, Deborah L. ve Powell, Gary N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates, *Journal of Management*, 28 (4), 471-496.

Folger, Robert. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, 1 (2), 143-159.

Folger, Robert ve Konovsky, Mary A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 111-130.

Folger, Robert ve Cropanzano, Russell. (2001). *Fairness Theory: Justice as Accountability*, *Advances in Organizational Justice* (iinde Edt. Jerald Greenberg, Russel Cropanzano, 1-55), California: Stanford University Press.

Frenkel, Stephen J., Li, Min ve Restubog, Simon Lloyd D. (2012). Management, Organizational Justice and Emotional Exhaustion among Chinese Migrant Workers: Evidence from two Manufacturing Firms, *British Journal of Industrial Relations*, 50 (1), 121-147.

Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burnout, *Journal of Social*, 30 (1), 159-165.

Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479- 493.

Gieter, S. D., Cooman, R. D., Hofmans, J., Pepermans, R. ve Jegers, M. (2012). Pay-level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship, *International Studies of Management & Organization*, 42 (1), 50-67.

Green, Amy E., Miller, Elizabeth A. ve Aarons, Gregory A. (2013). Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers, *Community Mental Health Journal*, 49 (4), 373-379.

Greenberg, Jerald, (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.

Greenberg, Jerald. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.

Greenberg, J. (1990). Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 111-157.

Greenberg, Jerald. (2001). Studying Organization Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges, *International Journal of Conflict Management*, 12 (4), 365-375.

Greenberg, J. ve Bies, 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), 433-444.

Griffeth, Rodger W., Hom, Peter W. ve Gaertner, Stefan. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.

Gul, Habib, Rehman, Zahid, Usman, Muhammad ve Hussain, Sikander. (2015). The Effect of Organizational Justice on Employee Turnover Intention with the Mediating role of Emotional Exhaustion in the Banking Sector of Afghanistan, *International Journal of Management Sciences*, 5 (4), 272-285.

Gurteen, David. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture, *Knowledge Management Magazine*, 5 (2), 1-4.

Gül, Ali İrfan, Keskin, Dudu ve Bozkurt, Gurbet. (2014). Tükenmişlik Sendromu İle Otomatik Düşünceler Arasındaki İlişki, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15 (2), 93-98.

Güllüce, Ali Çağlar ve İşcan, Ömer Faruk. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 7-29.

Güllüce, Ali Çağlar ve Kaygın, Erdoğan. (2013). Çalışanların Demografik Değişkenleri Açısından Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (2), 235-252.

Güllüoğlu Işık, Özlem. (2015). Duygusal Tükenmişlik ve Kurumsal Adalet İlişkisi: Özel Bir Hastanede Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, *E-Journal Of Communication Sciences*, 2 (2), 372-391.

Güner, Feriştah, Çiçek, Hüseyin ve Can, Ali. (2014). Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 59-76.

Güneş, İlkay, Bayraktaroğlu, Serkan ve Özen Kutanis, Rana. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 481-497.

Gürbüz, Hüseyin ve Karapınar, Murat. (2014). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 267-278.

Güriz, Adnan. (1990). Adalet Kavramı, *Anayasa Yargısı Dergisi*, 7, 11-20.

Gürkan, Güney Çetin ve Demiralay, Tülay. (2013). İlişki ve Görev Çatışması İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 59-79.

Gürpınar, Gülce. (2006), *An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güven, Ömer Zafer ve Sezici, Emre. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14, (2), 111-132.

Güzel, Berrin ve Ayazlar, Gökhan. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26), 133-142.

Hasan, Shazia ve Wagas, Muhammad. (2017). Organizational Justice, Personality Types and Turnover Intentions, *Bahria Journal of Professional Psychology*, 16 (1), 81-93.

Heather, K. ve Spence, L. (2004). Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice, *The Journal of Nursing Administration*, 34 (7/8), 354-364.

Hemdi, Mohamad Abdullah ve Nasurdin, Aizzat Mohd. (2008). Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7 (1), 1-23.

Hendrix, William. H., Robbins, T., Miller, Janis ve Summers, Timothy P. (1998). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover, *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (4), 611-632.

Herda, David N. ve Lavelle, James J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention, *American Accounting Association-Accounting Horizons*, 26 (4), 707-723.

Hur, Won-Moo, Park, Sang Il ve Moon, Tae-Won. (2014). The Moderating Roles of Organizational Justice on the Relationship Between Emotional Exhaustion and Organizational Loyalty in Airline Services, *Journal of Services Marketing*, 28 (3), 195-206.

Hur, Won-Moo, Rhee, Seung-Yoon ve Ahn, Kwang-Ho. (2016). Positive Psychological Capital and Emotional Labor in Korea: The Job Demands-Resources Approach, *International Journal of Human Resource Management*, 27 (5), 477-500.

Huseman, R., Hatfield J. ve Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12 (2), 222-234.

Howard, Larry W. ve Cordes, Cynthia L. (2010). Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal, *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 409-428.

Işıkay, Çağdaş. (2019). Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (63), 1075-1084.

Izgar, Hüseyin. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İçerli, Leyla. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İçerli, Leyla. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-97.

İnce, Nuri Barış ve Şahin, Ali E. (2015). Maslach Tükenmişlik Envanteri Eğitimi Formu' nu Türkçe'ye Uyarlama Çalışması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6 (2), 385-399.

İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.

İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.

İyigün, N. Öykü. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.

Jasso, Guillermina. (1980). A New Theory of Distributive Justice, *American Sociological Review*, 45 (1), 3-32.

Jin, Wei-Min, Zhang, Ying ve Wang, Xiao-Ping. (2015). Job Burnout and Organizational Justice Among Medical Interns in Shanghai, People's Republic of China, *Advances in Medical Education and Practice*, 6, 539-544.

Jones, Ambrose, Norman, Carolyn Strand ve Wier, Benson. (2010). Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting, *Behavioral Research in Accounting*, 22 (1), 21-41.

Kaçmaz, Nazmiye. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68 (1), 29-32.

Kahraman, Gülcan. (2013). *İş Tatmini ve Algılanan Performansın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 491-493), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Kalay, Faruk. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 147-158.

Kanten, Pelin. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 11-26.

Kanten, Pelin ve Er Ülker, Funda. (2013). *Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü*, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 624-629), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Karabınar, Selahattin ve Boyar, Ender. (2011). Mesleki Tükenmişlik Ölçümü: Metodolojik Karşılaştırma, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 13 (50), 165-178.

Karaca Çakınberk, Arzu ve Öncül, Mehmet Sadık. (2013). *İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde İş Tatmininin Aracılık Etkisi*, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 234-238), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Karakaş, Ayhan. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi (journal of business research turk)*, 1 (5), 80-112.

Karakuş, Mehmet, Üstüner, Mehmet ve Toprak, Mustafa. (2014). Two Alternative Models on the Relationships Between Organizational Justice, Organizational Commitment, Burnout, and Job Satisfaction of Education Supervisors, *Kedi Journal of Educational Policy*, 11 (1), 69-94.

Karapınar, Murat ve Gürbüz, Hüseyin. (2015). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach ve Kopenhag Kriterlerine Göre Ölçülmesi ve Karşılaştırılması, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 245-267.

Karavardar, Gülşah. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 139-150.

Karsavuran, Seda. (2014). Sağlık Sektöründe Tükenmişlik: Ankara' daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 133-165.

Kartono, K. ve Hilmiana, H. (2018). Job Burnout: A Mediation Between Emotional Intelligence and Turnover Intention, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19 (2), 109-121.

Kaşlı, Mehmet ve Aytemiz Seymen, Oya. (2009). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişliğe Neden Olan Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 562-568), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Kaygusuz, İlhami ve Bedük, Aykut. (2015). The Relationship between Organizational Justice and Burnout in Professional Life: A Research on Police Officers, *International Journal of Management and Marketing Research*, 8 (1), 79-92.

Kerse, Gökhan ve Soyalin, Mesut. (2018). Kamu Kurumu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışı Adalet Algısı ve Duygusal Tükenme Düzeyiyle Açıklanabilir Mi?, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 210-233.

Keser, Aşkın. (2005). Çalışma Yaşamı İle Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55 (1), 897-913.

Kılıç, Taşkın ve Aytemiz Seymen, Oya. (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 47-67.

Kılıçaslan, Semiha. (2016). *Örgütsel Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Kuramsal Bir Çalışma*, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 657-668), İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Kim, Youngshin. (2016). Music Therapists' Job Demands, Job Autonomy, Social Support, and Their Relationship with Burnout and Turnover Intention, *The Arts in Psychotherapy*, 51 (17), 17-23.

Kim, S., Tam, L., Kim, Jeong-Nam ve Rhee, Yunna. (2017). Determinants of Employee Turnover Intention: Understanding the Roles of Organizational Justice, Supervisory Justice, Authoritarian Organizational Culture and Organization-employee Relationship Quality, *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (3), 308-328.

Knudsen, Hannah K., Ducharme, Lori J. ve Roman, Paul M. (2008). Clinical Supervision, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: A Study of Substance Abuse Treatment Counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse, *Journal of Substance Abuse Treatment*, 35 (4), 387-395

Koçel, Tamer. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Konakay, Gönül. (2013). Akademisyenlerde Duygusal Zeka Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 121-144.

Konakay, Gönül ve Altaş, Sabiha Sevinç. (2011). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği, *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, 11, 35-71.

Korkmaz, Hatice Gözde ve Bozkurt, Serdar. (2018). Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 20, 233-252.

Korkmaz, Halil, Sünnetçioğlu, Serdar ve Koyuncu, Mustafa. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (12), 14-33.

Köksal, Kemal. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2), 479-504

Krishnan, S.K. ve Singh, M. (2010). Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals, *Human Resource Management*, 49 (3), 421-437.

Kristensen, Tage S., Borritz, Marianne, Villadsen, Ebbe ve Christensen, Karl B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool For The Assessment Of Burnout, *Work and Stres*, 19 (3), 192-207.

Kumar, Manish ve Jauhari, Hemang. (2016). Employee Participation and Turnover Intention: Exploring the Explanatory Roles of Organizational Justice and Learning Goal Satisfaction, *Journal of Workplace Learning*, 28 (8),496-509.

Kurşuncu, Rabia Sultan, İmadoğlu, Tuğba ve Çavuş, Mustafa Fedai. (2018). Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Nostaljinin Etkisi, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (4), 952-968.

Kurtulmuş, Mehmet ve Karabıyık, Hüseyin. (2016). Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 459-477.

Labrague, L.J., McEnroe-Petitte, D.M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D.L. ve Mardia, F. (2017). Organizational Politics, Nurses' Stress, Burnout Levels, Turnover Intention and Job Satisfaction, *International Nursing Review*, 64 (1), 109-116.

Lackritz, J. R. (2004). Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues, *Teaching and Teacher Education*, 20 (7), 713-729.

Lambert, Eric G., Hogan, Nancy Lynne ve Barton, Shannon M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers, *The Social Science Journal*, 38 (2), 233-250.

Lambert, Eric G., Hogan, Nancy L., Shanhe, Jiang, Elechi, O. Oko, Benjamin, Barbaranne, Morris, Angela, Laux, John M. ve Dupuy, Paula. (2010). The Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study, *Journal of Criminal Justice*, 38 (1), 7-16.

Laschinger, Heather K. Spence ve Fida, Roberta. (2014). A Time-lagged Analysis of the Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying, Burnout, and Occupational Turnover Intentions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (5), 739-753.

Lee, Ye Hoon. (2019). Emotional Labor, Teacher Burnout, and Turnover Intention in High-school Physical Education Teaching, *European Physical Education Review*, 25 (1), 236-253.

Lee, Raymond. T. ve Ashford, Blake E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model, *Journal of Organizational Behavior*, 14 (1), 3-20.

Lee, Ye Hoon ve Chelladurai, Packianathan. (2018). Emotional Intelligence, Emotional Labor, Coach Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention in Sport Leadership, *European Sport Management Quarterly*, 18 (4), 393-412.

Leiter, M. P. (2003), *Areas of Worklife Survey Manual* (Third Edition). Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada.

Leiter, M. P. ve Harvie, P. (1998). Conditions for Staff Acceptance of Organizational Change: Burnout as a Mediating Construct, *Anxiety, Stress & Coping*, 11 (1), 1-25.

Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout, *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 472-489.

Lemons, Mary A. ve Jones, Coy A. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 16(3-4), 268-280.

Leventhal, Gerald S. (1980). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, Social Exchange: Advances in Theory and Research (içinde Edt. Gergen, K.J., Greenberg M.S., Willis, R.H, 27-55), New York: Plenum.

Leventhal, Gerald S., Michaels, James W. Ve Sanford, Charles. (1972). Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict, *Journal of Personality and Social Psychology*, 23 (1), 88-102.

Lewin, J. E. ve Sager, J. K. (2007). A Process Model of Burnout among Salespeople: Some New Thoughts, *Journal of Business Research*, 60 (12), 1216-1224.

Li, Yongzhan. (2014). Building Affective Commitment to Organization among Chinese University Teachers: The Roles of Organizational Justice and Job Burnout, *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 26 (2), 135-152.

Liljegren, Mats ve Ekberg, Kerstin. (2009). The Associations Between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-rated Health and Burnout, *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 33 (1), 43-51.

Lipponen, J., Olkkonen, M.E. ve Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and its Hypothesized Consequences. *Social Justice Research*, 17 (3), 275-292.

Liu, Huei-Ling ve Lo, Ven-Hwei. (2018). An Integrated Model of Workload, Autonomy, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention among Taiwanese Reporters, *Asian Journal of Communication*, 28 (2), 153-169.

Liu, Wenhui, Zhao, Shihong, Shi, Lei, Zhang, Zhong, Li, Li, Duan, Xiaojian, Li, Guoqiang, Lou, Fengge, Jia, Xiaoli, Fan, Lihua, Sun, Tao ve Ni, Xin. (2018). Workplace Violence, Job Satisfaction, Burnout, Perceived Organisational Support and Their Effects on Turnover Intention among Chinese Nurses in Tertiary Hospitals: A Cross-sectional Study, *BMJ Open*, 8 (6), 1-11.

Lowe, Rosemary H. ve Vodanovich, Stephen J. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.

Maden, Ceyda. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Çözüm Sosyal Destek Mi?*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 96-100), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Maheshwari, Sunil ve Bhinder, Rupinder. (2015). Justice Theory & Intention to Quit: The Case of IT/ITES & BFSI Employees, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51 (1), 30-42.

Maslach, Christina ve Goldberg, Julie. (1998). Prevention Of Burnout: New Perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.

Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2), 99-113.

Maslach, Christina ve Leiter, P. Michael. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it*. Jossey-Bass, San Francisco, Ca.

Maslach, Christina ve Leiter, Michael P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry, *World Psychiatry*, 15 (2), 103-111.

Maslach, Christina ve Schaufeli, Wilmar. B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout,s.1-16,
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/043.pdf>

Maslach, Christina, Leiter, Michael P. ve Jackson, Susan E. (2012). Making a Significant Difference with Burnout Interventions: Researcher and Practitioner Collaboration, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 296-300.

Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. ve Leiter, Michael P. (2001), Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Mc Farlin, Dean B. ve Sweeney, Paul D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.

Meeusen, Vera C.H., Van Dam, Karen, Brown-Mahoney, C., Van Zundert, Andre, A.J. ve Knape, Hans T.A. (2011). Understanding Nurse Anesthetists' Intention to Leave Their Job: How Burnout and Job Satisfaction Mediate the Impact of Personality and Workplace Characteristics, *Health Care Management Review*, 36 (2), 155-163.

Meier, Scott Thomas. (1983). Toward a Theory of Burnout, *Human Relations*, 36 (10), 899-910.

Mengenci, Cengiz. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15 (1), 127-139.

Mete, Mehmet ve Aksoy, Cenk. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (54), 233-246.

Meydan, Cem Harun. (2011). Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yöntemi Taktikleri İle İlişkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 287-307.

Meydan, Cem Harun, Basım, H. Nejat ve Çetin, Fatih. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 175-200.

Meydan, Cem Harun, Şeşen, Harun ve Basım, H. Nejat. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (2), 43-62.

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, Advanced Topics in Organizational Behavior*, California: Sage Publications.

Moliner, Carolina, Martinez-Tur, Vicente, Peiro, Jose M., Ramos, Jose ve Cropanzano, Russell. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level, *International Journal of Stress Management*, 12 (2), 99-116.

Moorman, Robert H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.

Nadiri, Halil ve Tanova, Cem. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 33-41.

Naktiyok, Atılhan ve Karabey, Canan Nur. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 179-198.

Nasurdin, M. A. ve Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice as An Antecedent of Job Performance, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9 (3), 325-343.

Negiz, Nilüfer ve Tokmakçı, Emine. (2011). Çalışma Yaşamında Kadının Tükenmişliği: Aile-İş-Sosyal Yaşam Açısından Tükenmişlik (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği), *Journal of Yaşar University*, 24 (6), 4041-4070.

Okray, Zihniye. (2018). Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeyleri: Sistematik Bir Derleme, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 163-180.

Okutan, Elvan, Yıldız, Şule ve Konuk, Filiz. (2013). İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 1-17.

Onay, Meltem ve Kılıcı, Sevde. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 363-372.

Orhan, Ufuk ve Komşu, Ufuk Cem. (2016). Akademisyenlerde Özyeterlik Algılarının ve Tükenmişlik Düzeylerinin, Öğrenmeye Yönelik Tutuma ve İş Tatminine Etkisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (3), 1-18.

Öğüt, Adem, Kaplan, Metin ve Biçkes, Durdu Mehmet. (2009). *Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi*, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 158-164), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Ölçer, Ferit. (2015). The Investigation of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment, *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 49 (3), 233-251.

Öngen Bilir, Burcu, Tüfekçi Yaman, Ulviye ve Aytaç, Serpil. (2018). İşe İlişkin Duyguların İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20 (3), 53-66.

Örücü, Edip ve Özafşarlıoğlu, Sibel. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.

Özaslan Çalışkan, Burcu Özge ve Acar, Aslı Beyhan. (2013). *Örgütsel İletişim İle İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (494-498), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.

_____. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), 181-202.

Özdevecioğlu, Mahmut, Sucan, Serdar ve Akın, Mahmut. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 137-151.

Özdevecioğlu, Mahmut, Karaca, Mustafa, Demirtaş, Özgür ve Bayram Ali. (2013). *Mesleki Stres ve Tükenmişliğin Zihinsel Kayıplar (Cognitive Failure) Üzerindeki Etkisi*, 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 7-15), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Özen Kutanis, Rana ve Tunç, Tülin. (2010). Kişisel ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme, “İş, güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2), 59-74.

Özer, Gökhan ve Günlük, Mehmet. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 459-485.

Özer, Gökhan, Günlük, Mehmet ve Yüksel, Setenay. (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarının Duygusal Tükenme ve Meslekten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Meslek Memnuniyetinin Ara Değişken Etkisi, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (21), 203-225.

Özmen, Ömür N.T., Arbak, Yasemin ve Süral Özer, Pınar. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 17-33.

Pare, Guy ve Tremblay, Michel. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions, *Group & Organization Management*, 32 (3), 326-357.

Park, Jeongeon ve Lee, Jeonghwa. (2016). Measuring the Impact of Organizational Culture on Burnout and Turnover Intention Among Early Childhood Teachers, *International Information Institute*, 19 (4), 1077-1082.

Pelit, Elbeyi ve Bozdoğan, İrfan. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer' deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 37-66.

Pines, Ayala Malach ve Keinan, G. (2005). Stress and Burnout: The Significant Difference, *Personality and Individual Differences*, 39 (3), 625-635.

Polat, Soner ve Uğurlu, Celal Teyyar. (2009). İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4 (3), 1150-1159.

Polat, İhsan, Bedük, Aykut ve Eryeşil, Kemalettin. (2018). Aile Şirketlerinde Tükenmişlik Duygusunun Gelişiminde Örgütsel Adalet Fonksiyonunun Etkisi: Konya İlinde Örnek Uygulama, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-9.

Polatçı, Sema ve Özçalık, Fatih. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 215-234.

Polatçı, Sema, Ardiç Kadir ve Türkan, Gülçin. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *CBÜ Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (2), 281-292.

Poon, June M.L. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework, *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (6), 1505-1532.

Rifai, Harif Amali. (2005). A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.

Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış (çev. İnci Erdem)*, Ankara: Nobel Yayın.

Robinson, Karen L. (2004), *The Impact of Individual Differences on The Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*, PhD Dissertation, A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego.

Rohollahi, AA., Moftakhari Tabrizi A. ve Asadi, E. (2016). Investigating the Relationships between Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Burnout, *Journal of Military Medicine*, 17 (4), 273-281.

Rusbelt, Caryl E., Farrell, Dan, Rogers, Glen ve Mainous III, Arch G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.

Safari, Ali, TamiziFar, Maryam ve Jannati, Ali Reza. (2012). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff Job Burnout (Case of University Staff of Isfahan), *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (7), 131-136.

Sağlam Arı, Güler ve Çına Bal, Emine. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148.

Sağlam Arı, Güler, Bal, Hasan ve Çına Bal, Emine. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143-166.

SamGnanakkan, S. (2010). Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention Among ICT Professionals, *Journal of Management Research*, 10 (1), 39-61.

Sarajan, Batool ve Homaei, Rezvan. (2019). Relationship of Self-Acceptance, Role Overload, and Organizational Justice with Burnout in Woman Nurses, *Rahburdha-yi Mudiriyyat dar Nizam-i Salamat*, 3 (4), 332-344. (<http://elibrary.ikc.edu.tr/edsDetails?An=edsdoj.7e73dc8f80e4df284ac5daf4ace9e7a&dbId=edsdoj>).

Saruhan, Müfit Selim. (2015). Erdemlerin Erdemi: Adalet, *Ankara Üniversitesi Adam Akademi*, 5 (1), 1-14.

Saylı, Halil ve Kızıldağ, Duygu. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.

Scandura, Terri A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10 (1), 25-40.

Scanlan, Justin Newton ve Still, Megan. (2019). Relationships Between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in an Australian Mental Health Service, *BMC Health Services Research*, 19 (1), 1-11.

Schappe, Stephen P. (1996). Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes: Procedural Justice as Keystone, *Group & Organization Management*, 21 (3), 337-364.

Schaufeli, Wilmar B. ve Van Dierendock, Dirk. (1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.

Shkoler, Or ve Tziner, Aharon. (2017). The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship Between Organizational Justice and Work Misbehavior, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (2), 157-164.

Sılığ, Aylin. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajhashemi, S. ve Kakemam, E. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: A Survey on Hospital Nurses, *Patient Safety & Quality Improvement Journal*, 4 (2), 358-362.

Solmaz, Gamze. (2017). Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 4 (2), 1-23.

Son, Sujin, Kim, Do-Yeong ve Kim, Mina. (2014). How Perceived Interpersonal Justice Relates to Job Burnout and Intention to Leave: The Role of Leader-Member Exchange and Cognition-Based Trust in Leaders, *Asian Journal of Social Psychology*, 17 (1), 12-24.

Soysal, Abdullah. (2011). İş Yaşamında Tükenmişlik, *Çimento İşveren Dergisi*, 25 (6), 14-26.

Süral Özer, Pınar ve Eker Urtekin, Gülden. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 107-125.

Süral Özer, Pınar ve Tozkoparan, Güler. (2013). Örgütsel Adalet Algıları ve Tükenmişlik İlişkisinde Öz Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (içinde 532-535), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Süral Özer, Pınar ve Tozkoparan, Güler. (2013). Tükenmişlik, Örgütsel Adalet Algıları ve Öz Benlik Değerlendirmeleri İlişkisi, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 50 (583), 65-79.

Sürgevil Dalkılıç, Olca. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın.

Şahin, Bayram ve Taşkaya, Serap. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 85-113.

Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şenturan, Leman, Gülseven Karabacak, Bilgi, Ecevit Alpar, Şule, Sabuncu, Necmiye. (2007). Hemodiyaliz Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi, *17. Ulusal Böbrek Hastalıkları Diyaliz ve Transplantasyon Hemşireliği Kongresi*, Antalya.

Şeşen, Harun. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 67-90.

Şıklar, Emel ve Tunalı, Duygu. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 75-84.

Şimşek, M. Şerif. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir. (2014). *Davranış Bilimleri*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Mehmet Şerif, Emhan, Abdurrahim, Demirtaş, Özgür ve Topuz, Gökşen. (2015). Mobing, Algılanan Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkileri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 199-214.

Taha, Omar ve Esenyel, İsmet. (2019). The Effect of Internal Complaints Systems on Employee Retention and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Justice, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8 (2), 1-28.

Takase, M., Maude, P., Manias, E. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach, *Nursing and Health Sciences*, 7, 209-217.

Tanrıverdi, Haluk, Koçaslan, Gelengül ve Osmanoğlu Taştan, Nurdan. (2018). Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25 (1), 113-131.

Taris, Toon W., Schreurs, Paul J. G. ve Schaufeli, Wilmar B. (1999). Construct Validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: A Two-Sample Examination of its Factor Structure and Correlates, *Work and Stress-An International Journal of Work, Health and Organizations*, 13 (3), 223-237.

Taslak, Soner. (2015). Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (12), 145-160.

Taşkıran, Erkan. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tayfun,Ahmet ve Uysal,Güngör.(2017).Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*,1(3),53-62.

Telli, Eda, Ünsar, A. Sinan ve Oğuzhan, Adil. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.

Tetik, Semra. (2011). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Salihli Meslek Yüksek Okulu Örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 339-350.

Tetik, Semra. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.

Tett, Robert P. ve Meyer, John P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.

Theodorakopoulos, N., Ram, M. ve Kakabadse, N. (2015). Procedural Justice in Procurement Management and Inclusive Interorganizational Relations: An Institutional Perspective, *British Journal of Management*, 26, 237-254.

Thibaut, John ve Walker, Laurens. (1978). A Theory of Procedure, *California Law Review*, 66 (3), 541-566.

Titrek, Osman. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 551-573.

Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ekim, 363-387.

Topakkaya, Arslan. (2009). Aristoteles' te Adalet Kavramı, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 628-633.

Tourani, S., Khosravizadeh, O., Omrani, A., Sokhanvar, M., Kakemam, E. ve Najafi, B. (2016). The Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention of Hospital Nurses in Iran, *Mater Sociomed*, 28 (3), 205-209.

Töremen, Fatih ve Tan, Çetin. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.

Tremblay, Michel ve Roussel, Patrice. (2001). Modelling the Role of Organizational Justice: Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian Managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (5), 717-737.

Turan, E., Demirel, Y., Çetin, Sefa ve Dengel, Derya. (2019). Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54 (1), 394-414.

Turgut, Tülay ve Kalafatoğlu, Yaprak. (2016). İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18 (1), 27-46.

Turunç, Ömer. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (1), 143-166.

Tutar, Hasan ve Köse, Semra. (2018). Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü, *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2 (3), 152-175.

Tümkaya, Songül. (2000). Akademik Tükenmişlik Ölçeği'nin Geliştirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (19), 128-133.

Tümkaya, Songül ve Uştu, Hasan. (2016). Tükenmişliğin Mesleğe Bağlılıkla İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 272-289.

Tüzüner, Vala Lale, Özgün, Onur Hasan, Denizli, Advıye Aslı ve Bela, Bujamin. (2015). *Sendikalı Çalışanların Prosedürel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık ve Sendikal Bağlılığa Etkisi*, 23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt-1 (içinde 421-427), Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi.

Uluköy, Metin. (2014). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 213-226.

Ulutaş, Mehmet. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2), 333-352.

Uysal Irak, Doruk. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.

Ülbeği, İ.D. (2011). *Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ülker, Gönül. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (16), 188-208.

Ünler, Ela ve Gürel, Hakan. (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde*, (içinde: *Ela Ünler "Örgütsel Adalet", 1-19*), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Üstüner, Menderes ve Özçelik, Edip. (2013). Örgütsel Tükenmişlik İle Stratejik Yönetim Arasındaki Etkileşim Üzerine Bir Uygulama, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 57-74.

Vaamonde, Juan Diego, Omar, Alicia ve Salessi, Solana. (2018). From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction, *Europe's Journal of Psychology*, 14 (3), 554-570.

www.tdk.gov.tr

Wang, X., Lian, L., Qu, Xu, Zhang, Zh., Zhang, R., Zhang, B., Han, Y. ve Zhao, D. (2018). The Impact of Occupational Burnout on the Turnover Intention of Traditional Chinese Medicine Doctors in Xianyang, *9th International Conference on Information Technology in Medicine and Education*, 304-308, October.

Wasti, S. Arzu. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe' de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (1), 33-50.

Weisberg, Jacob. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave, *International Journal of Manpower*, 15 (1), 4-14.

Xiaoming, Y., Ma, B.-J., Chang, C. L. ve Shieh, Chich-Jen. (2014). Effects of Workload on Burnout and Turnover Intention of Medical Staff: A Study, *Studies on Ethno-Medicine*, 8 (3), 229-237.

Yaman, Hakan ve Ungan, Mehmet. (2002). Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49),37-44.

Yang, F., Li, X., Song, Z., Li, Yulong ve Zhu, Yimin. (2018). Job Burnout of Construction Project Managers: Considering the Role of Organizational Justice, *Journal of Construction Engineering and Management*, 144 (11), 1-15.

Yang, Li-Feng, Liu, Jing-Ying ve Liu, Yan-Hui. (2018). Job Burnout and Turnover Intention Among Nurses in China: The Mediating Effects of Positive Emotion, *Frontiers of Nursing*, 5 (1), 43-47.

Yavuz, Ercan. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.

Yavuz, Meltem ve Akça, Meltem. (2018). Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research Turk)*, 10 (2), 827-846.

Yelboğa, Atilla. (2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12 (2), 171-182.

Yeniçeri, Özcan, Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 83-99.

Yenihan, Bora, Öner, Mert ve Çiftıldız, Kemal. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5 (1), 38-49.

Yeşil, Aslı, Ergün, Ümit, Amasyalı, Cumhuriyet, Er, Fatih, Olgun, Nesligül Nihal ve Aker, A. Tamer. (2010). Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi Ölçeği Türkçe Uyarlaması Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, *Nöropsikiyatri Arşivi*, 47 (2), 111-117.

Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi, *Mülkiye Dergisi*, 27 (239), 371-402.

Yıldırım, Fatma. (2007). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62 (1), 253-278.

Yıldırım, Mehmet Halit ve İçerli, Leyla. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 123-131.

Yıldırım, M. Cevat, Ekinci, Abdurrahman ve Öter, Ö. Murat. (2012). Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45 (1), 327-345.

Yıldırım, Mehmet H., Erul, Emel Eylül ve Kelebek, Pınar. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.

Yıldız, Süleyman Murat. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, Sebahattin, Yalavaç, Süleyman ve Meydan, Cem Harun. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8 (2), 157-170.

_____. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 26, 164-189.

Yılmaz, Berna. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Elektrik Sektöründe Bir Uygulama, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 181-202.

Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 1-19.

Yurtkoru, E. Serra, Ensari, Şebnem ve Erdilek Karabay, Melisa. (2018). To What Extent Trust in Leader and Ethical Climate Affect Turnover Intention? A Research on Private and Public Bank Employees, *International Journal of Organizational Leadership*, 7 (1), 12-26.

Yücel, İlhami ve Demirel, Yavuz. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 159-177.

Yücel, İlhami ve Saka Ilgın, Kübra. (2016). Yaş ve Öğrenim Durumunun Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Aracılık Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (2), 623-643.

Yücel, İlhami ve Koçak, Daimi. (2018). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2), 297-321.

Yüksekbilgili, Zeki, Çöpoğlu, Mustafa ve Gür, Osman. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (55), 45-53.

Yürür, Senay. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

_____. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2),295-312.

Yürür, Senay ve Demir, Kemal. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (3), 311-335.

Yürür, Senay ve Sarıkaya, M. (2011), Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (4), 537-552.

Yürür, Senay ve Ünlü, Onur. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 81-104.

Zhang, Haiyan ve Agarwal, Naresh C. (2009). The Mediating Roles of Organizational Justice on the Relationships Between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 676-693.