



**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORTA VE ÜST DÜZEY HASTANE YÖNETİCİLERİNDE
ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACI ROLÜ**

Fırat TEPE

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

SİVAS-2019

**T.C.
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORTA VE ÜST DÜZEY HASTANE YÖNETİCİLERİNDE
ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACI ROLÜ**

Fırat TEPE

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hatice ULUSOY**

SIVAS-2019

"Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emegin Aracı Rolü" adlı **Yüksek Lisans** Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

Üye (Danışman) _____

ONAY

Bu tez çalışması, tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zübeyde Akın Polat

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRÜ

Bu tez, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmaya baŐlamama vesile olan ve çalışma esnasında bir eş olarak sevgisini, bir akademisyen olarak bilgisini ve tecrübelerini esirgemediği için sevgili eŐim Yeliz'e sonsuz teşekkür ederim. Yüksek Lisansımın ders ve tez aŐamalarında desteğini hiç esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Hatice ULUSOY'a ve araŐtırmama yaptıkları değerli katkılardan dolayı jüri üyelerim Doç. Dr. ÇaĐdaŐ Erkan AKYÜREK ve Dr. Öğretim Üyesi Ferda ALPER AY'a teşekkür ederim.

Bu tezi doğduğu gün beni bambaŐka biri yapan oğlum İzgi'ye ithaf ediyorum...

ÖZET

ORTA VE ÜST DÜZEY HASTANE YÖNETİCİLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACI ROLÜ

Fırat TEPE

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hatice ULUSOY

2019, 92 sayfa

Araştırmada tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkilerin sağlık sektörünün önemli bileşenlerinden olan orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Sivas Numune Hastanesinden 111, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinden 60, Özel Gültepe Hastanesinden 9 yönetici araştırmaya katılmıştır. Araştırma örnekleminin %57.2'si kadın, 42.8'i erkek yöneticidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %16.16'sı üst düzey, %83.9'u orta düzey pozisyonlarda çalışan yöneticidir. Araştırmada veri toplama araçları olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri, Duygusal Emek Ölçeği, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyinin orta ya da üst düzey hastane yöneticisi pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Erkek yöneticilerin dağıtımsal adalet algısının, derin davranışının ve yüzeysel davranışının kadınlardan yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşının yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma ile negatif; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyinin dağıtımsal adaletle pozitif yönde ilişkili olduğu; çocuk sayısının ise kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Hizmet yılının duyarsızlaşma ve yüzeysel davranışla negatif yönde; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde yöneticilik yılının yüzeysel davranışla negatif yönde, kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kadın yöneticilerde kişilerarası adalet ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye sadece derin davranışın aracılık ettiği görülmüştür. Kadın yöneticilerde kişilerarası adalet ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye ise derin ve yüzeysel davranışın aracılık ettiği; kadın yöneticilerde bilgisel adalet ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye ise yüzeysel davranışın aracılık ettiği bulunmuştur. Erkeklerde ise duygusal emeğin aracı rolünün olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde özellikle de kadın

yöneticilerde örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünün olduğu saptanmıştır. Bulgular ilgili literatür bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Duygusal Emek, Örgütsel Adalet, Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticisi



ABSTRACT

THE ROLE OF EMOTIONAL LABOUR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BURNOUT LEVELS ON MIDDLE AND SENIOR LEVEL HOSPITAL MANAGERS

Firat TEPE

Master Thesis

Health Care Management

Supervisor: Prof. Dr. Hatice ULUSOY

2019, 92 sayfa

The aim of this study was to investigate the relationships between the variables of burnout, emotional labor and organizational justice in middle and senior hospital managers who are important components of the health sector. For this purpose, 111 from Sivas Numune Hospital, 60 from Cumhuriyet University Health Services Practice and Research Hospital, and 9 from Gültepe Hospital were included in the study. 57.2% of the research sample is female and 42.8% male manager. 16.16% of the managers participated in the research were senior level managers and 83.9% of them were middle level managers. Maslach Burnout Inventory, Emotional Labor Scale, Organizational Justice Perception Scale and Personal Information Form were used as data collection tools. According to the findings obtained from the study, it was found that the level of organizational justice, emotional labor and burnout did not show a statistically significant difference compared to the middle or upper-level hospital manager position. It was found that male administrators' perceptions of distributional justice, deep behavior and superficial behavior were higher than females. The age of the managers participating in the study was negative with superficial behavior and depersonalization; It was found to be positively associated with personal success. The level of education of participants was positively related to distributional justice; the number of children was found to be positively related to personal success. The year of service was negatively affected by depersonalization and superficial behavior; It was found to be positively associated with personal success. Similarly, management year was found to be negatively related to superficial behavior and positively related to personal success. The relationship between interpersonal justice and emotional exhaustion has been seen to be mediated only by deep behavior in female administrators. The relationship between interpersonal justice and depersonalization in women administrators is mediated by deep and superficial behavior; The relationship between informational justice and depersonalization was found to be mediated by superficial behavior. In men, it was

found that emotional labor did not have a mediator role. As a result, it has been found that emotional labor has a mediating role in the relationship between the levels of organizational justice and burnout in middle and high-level hospital managers, especially in women managers. The findings were discussed in the context of the relevant literature.

Key words: Burnout, Emotional Labour, Organizational Justice, Middle And Senior Level Hospital Managers



İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	i
ONAY.....	ii
YÖNERGE.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
2. GENEL BİLGİLER	4
1.1. Tükenmişliğin Tanımı ve Boyutları.....	5
1.1.1. Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler.....	6
1.1.2. Tükenmişliği Etkileyen Örgütle İlgili Faktörler.....	10
1.2. Duygusal Emegın Tanımı ve Boyutları.....	11
1.2.1. Duygusal Emegi Etkileyen Bireysel Faktörler.....	13
1.2.2. Duygusal Emegi Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	14
1.2.3. Duygusal Emek İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki.....	15
1.3. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Boyutları.....	17
1.3.1. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Bireysel Faktörler.....	25
1.3.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	26
1.3.3. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki.....	27
1.4. Araştırmanın Amacı ve Soruları.....	27
3. YÖNTEM	28
3.1. Evren ve Örneklem.....	28
3.2. Veri Toplama Araçları.....	29
3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri.....	29
3.2.2. Duygusal Emek Ölçeği.....	29
3.2.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği.....	30

3.2.4. Kişisel Bilgi Formu.....	30
3.3 İşlem.....	31
3.4. Verilerin Analizi.....	31
4. BULGULAR.....	32
4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	32
4.2. Duygusal Emek Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi.....	33
4.3. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi.....	34
4.4. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	35
4.5. Bireysel Değişkenlerin Tükenmişlik, Duygusal Emekle ve Örgütsel Adaletle İlişkisinin İncelenmesi.....	36
4.6. Örgütle İlgili Değişkenlerin Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve Duygusal Emekle İlişkisinin İncelenmesi.....	37
4.7. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler.....	38
4.8. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emek Aracının Rolünün İncelenmesi.....	39
4.9. Kadınların Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emek Aracının Rolünün İncelenmesi.....	40
4.10. Erkeklerin Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emek Aracının Rolünün İncelenmesi.....	44
5. TARTIŞMA.....	46
5.1. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin Bireysel Özelliklerle İlişkisinin İncelendiği Analiz Sonuçlarının Tartışılması	47
5.2. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin Örgütle İlgili Özelliklerle İlişkisinin İncelendiği Analiz Sonuçlarının Tartışılması.....	48
5.3. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Tartışılması.....	49

5.4. Kadın ve Erkeklerin Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emegın Aracı Rolünün Tartışılması.....	51
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
7. KAYNAKLAR.....	56
EKLER.....	73
Ek 1. Araştırma Uygulama Formu.....	73
İZİNLER	
Ek 2. Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı Kurul Kararı.....	78
ÖZGEÇMİŞ.....	79

TABLolar/ÇİZELGELER

Sayfa No

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	31
Tablo 2: Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör Örüntüsü.....	34
Tablo 3: Yöneticilerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek ölçeklerinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının dağılımı.....	35
Tablo 4: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek ölçeklerinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının dağılımı...36	
Tablo 5: Araştırmada ele alınan bireysel değişkenlerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisi.....	37
Tablo 6: Araştırmada ele alınan örgütle ilgili değişkenlerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisi.....	38
Tablo 7: Tükenmişlik, örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarının birbiriyle ilişkisi (Genel örneklem).....	39
Tablo 8: Kadınların tükenmişlik, örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarının birbiriyle ilişkisi	40
Tablo 9: Kadınlarda duygusal tükenmenin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	41
Tablo 10: Kadınlarda duyarsızlaşmanın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	43
Tablo 11: Erkeklerin tükenmişlik, örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarının birbiriyle ilişkisi.....	45
Tablo 12: Erkeklerde duygusal tükenme ve kişisel başarının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	46

GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Çalışma hayatı insan yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsanlar günlük zamanının büyük bir kısmını çalıştıkları işyerinde geçirmekte ve yaptıkları işin temposuna ve beklentilerine uyum sağlamak durumunda kalmaktadır. İşyerinde geçirilen zamanın kaliteli geçirilmemesi mutsuzluk, stres, tükenmişlik gibi problemleri beraberinde getirmektedir. İnsanlarla yüz yüze çalışan meslek grupları diğer meslek gruplarına oranla daha fazla strese maruz kalmaktadır. Hastane çalışanları sürekli olarak hastaların ihtiyaçlarına karşılık vermekte, hasta yakınlarının ve hastaların büyük beklentileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum da onları yoğun stresle ve stresin doğurduğu sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Yoğun stres yaşantısının çalışanların tükenmişliğini artırabildiği, örgütsel adalette ve duygusal emekte azalmaya neden olabildiği bilinmektedir.

Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olması nedeniyle sıklıkla incelenen bir konu olmuştur. Bireylerde tükenmişlik durumunda bazı fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtiler gözlenmektedir. Yorgunluk ve bitkinlik, kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve gripler, güçsüzlük, baş ağrısı, bulantı-kusma, kas krampları, uyku bozuklukları, enerji ve kilo kaybı, bel ağrısı, solunum güçlüğü, uyuşukluk, deri şikayetleri, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol ve kronik kalp rahatsızlığı, tükenmişliğin fiziksel belirtileri olarak gözlenirken; kronik sinir hali, çabuk öfkelenme, hayal kırıklığı ve suçluluk duygularını sık yaşama, kaygı, kızgınlık ve sabırsızlık tükenmişliğin duygusal belirtileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranışsal belirtiler ise sık hata yapma, işe gelmeme, işe geç gelme ve erken ayrılma, işi bırakma, sık rapor alma, işte yeniliklere, yapıcı eleştirilere açık olmama, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı, işte ve iş dışındaki davranışlarında bozulma, asosyalleşme, unutkanlık, ilaç ve alkol tüketiminde artma, rol çatışması ve başarısızlık hissini sık yaşama, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olmadır (Aslan, Alpaslan, Aslan ve Ünal, 1996; Dolunay ve Piyal, 2003; Budak ve Sürgevil, 2005; Kaçmaz, 2005; Aras, 2006; Basım ve Şeşen, 2007; Sinat, 2007; Arı ve Bal, 2008; Şahin ve ark., 2008).

Tükenmişlik, özellikle insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı çalışma alanlarında kendini göstermektedir. Sağlık sektöründe çalışan bireylerin yaşamı tehdit eden durumlarla karşı karşıya kalması hastalara ve yakınlarına duygusal yönden destek verme sorumluluğu, çalışma saatlerinin vardiyalı olması tükenmişlik riskini artırmaktadır. Bu konudaki ilgili alan yazını incelendiğinde Türkiye’deki tükenmişlik ile ilgili araştırmaların 1990’lı yıllarda başladığı görülmektedir. Ergin (1996) tarafından yapılan çalışmanın ulusal düzeyde olması, bütün sağlık meslek gruplarını ve bütün bölgeleri içermesi, büyük örnekleme yapılan ilk ve tek çalışma olması nedeniyle öncü niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu çalışmada sağlık çalışanları içinde hekimlerin ve özellikle hemşirelerin tükenmişlik yönünden en riskli grup olduğu belirlenmiştir (Ergin, 1996). Daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda da tükenmişlik kavramının sıklıkla hemşireler, hekimler üzerine incelendiği görülmektedir (Günüşen ve Üstün, 2010). Sağlık hizmetlerinin planlanması, organizasyonu ve yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan sağlık yöneticileri, iş stresi yüksek bir meslek grubudur. Sağlık yöneticileri de vakitlerinin çoğunu iş yerinde ve hastalarla birlikte geçirmekte dolayısıyla tükenmişliklerinin hastanelerde çalışan diğer sağlık personeli kadar etkilenebileceği düşüncesini beraberinde getirmektedir.

Özellikle son yıllarda, hizmet sektörünün de hızlı büyümesiyle “duygusal emek” birçok hizmet alanı ve mesleğin vazgeçilmez ve yaygın bir bileşeni olarak dikkat çekmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Hochschild’e (1983) göre duygusal emek, iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsel ve bedensel gösterimde bulunulmasıdır. Bu tanıma göre duyguların düzenlenip dışarıdan gözlenebilecek hareketlerle karşı tarafa yansıtılmasıdır. Bu çerçevede, duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Hochschild (1983), bireylerin duygusal emek sarf ederken iki mekanizmadan birini kullandıklarını belirtmiştir. Bunlar; yüzeysel davranış ve derinlemesine davranıştır. Yüzeysel davranışta birey, yalnızca davranışlarını değiştirir ve şartların gerektirdiği duygu ifadelerini -gerçekte öyle hissetmediği halde- gösterir. Yani burada kişinin duyguları ile davranışları aslında birbiriyle uyum içinde değildir. Kişinin göstermek zorunda olduğu duygu gerçekte hissetmekte olduğundan çok farklıdır. Bu durumda birey, duygusal davranış kurallarının gerektirdiği davranışı gösterir ama kendi duyguları değişmez. Derinlemesine davranışta ise bireyin duygularını düzenlemeye tabi tutarak o anda yansıtması gereken duyguyu

gerçekte de hissediyor hale gelmesi söz konusudur. Yani sergilemek zorunda olduğu duyguyla aslında hissettiği duygu birbirinden farklı olduğunda, kişi öncelikle duygularını değiştirmek ve şartlara uydurmak yolunu seçer. Böylece duygularıyla davranışları arasında doğal bir uyum meydana gelir (Köksel, 2009). Hizmeti sunan kişiler gerek yüzeysel davranışta gerekse derinlemesine davranışta belli bir çaba gösterirler.

Toplumsal yaşamda bireyler, örgütsel yaşamda da işgörenler var oldukları ortamlarda adaletin olması beklentisini taşırlar. İşgörenler çalıştıkları örgüte ve yöneticilere karşı güven duymak isterler (İçerli, 2009). Bu adalet beklentisinin ve güvenin sağlanmasında adaletin yöneticiler tarafından yerine getirilmesi tek başına yeterli değildir; asıl önemli olan husus işgörenlerin örgütsel adaleti algılayış biçimleridir (Yavuz, 2010). Örgütsel adalet algısı, işgörenlerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamakta ve bu yargı sonucunda işgörenler örgüte ve işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990). İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları pozitif yönde ise örgüte bağlılıkları artmakta, performansları yükselmekte; bunun sonucunda da örgütün verimliliği artmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde ise işgörenlerin örgütsel bağlılık ve performansları düşmekte, ayrıca adaletsizliği ortadan kaldırmak için işgörenler yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedirler (Yavuz, 2010). Sosyal bilimciler örgütsel adaletin, işgörenlerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğunu belirtmektedir (Greenberg, 1990).

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel adalet algısı ve duygusal emek arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Akbiyık, 2013; Ashforth ve Humphrey, 1995; Barger, 2009; Cosette ve Hess, 2009; Çaldağ, 2010; Değirmenci, 2010; Grandey, 2000; Keleş, 2014; Kızanlıklılı, 2014; Keleş ve Tuna, 2016; Lam ve Chen, 2012; Martinez-Inigo vd. 2007; Morris ve Feldman, 1996; Öz, 2007; Rupp ve Spencer, 2006; Rupp, McCance, Spencer ve Sonntag, 2008; Spencer ve Rupp, 2009; Üstün, 2017; Yürür ve ark., 2011). Bunun yanı sıra sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının iş doyumuyla (Nal, 2018; Tağraf, Özkan ve Şahin, 2016), örgütsel vatandaşlıkla (Ercan, 2017; Işkın, 2018; Kuzucu, 2013; Oral, 2012); örgütsel bağlılıkla (Çakıcı, 2012); örgütsel intikam, örgütsel sinizm (Işkın, 2018) ilişkisinin sıklıkla incelendiği görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi

inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır (Düğer, 2015; Gür, 2014). Örneğin Gür (2014) kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerde örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik durumlarını incelemiş, özel hastanede çalışan hemşirelerin kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre örgütsel adalet algısı düzeylerinin daha yüksek ve tükenmişlik durumlarının daha düşük olduğunu bulmuştur. Hemşirelerin en çok ücret, ödöl, terfi gibi dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta adaletsizlik algıladıkları belirlenmiştir. Duygusal tükenmişlik düzeylerinin diğer tükenmişlik düzeylerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, hemşirelerin toplam örgütsel adalet algısı ve toplam tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Düğer (2015), kamu hastanesinde çalışan hemşire ve sağlık memurlarıyla yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçta, hemşire ve sağlık memurlarında örgütsel adalet algısının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Katılımcıların en çok işlemsel ve dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta adaletsizlik algıladıkları belirlenmiş, tükenmişlik açısından kişisel başarı hissi azlığı düzeylerinin yüksek olduğu, iş tatmini açısından dışsal tatminin düşük olduğu saptanmıştır.

Buraya kadar özetlenen literatürde tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel adalet değişkenlerinin sıklıkla hemşireler ve hekimler üzerinde ayrı ayrı incelendiği görölmüştür. Bu araştırmada da sağlık sektörünün önemli bileşenlerinden olan orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde de benzer sonuçların gözlenip gözlenmeyeceğinin saptanması amaçlanmıştır. Ulusal literatürde araştırmaya konu olan tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel adalet değişkenlerini bir arada orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmadan elde edilecek sonuçların, bu alanda yapılacak ileriki çalışmalara öncü olma niteliği taşıması beklenmektedir.

GENEL BİLGİLER

Bu bölümde sırasıyla, araştırmaya konu olan tükenmişlik, örgütsel adalet ve duygusal emek değişkenlerinin tanımı, değişkenlerle ilgili kuramsal ve görgül araştırma bilgilerine yer verilmiştir.

1.1. Tükenmişliğin Tanımı ve Boyutları

Tükenmişlik kavramı üzerine ortak bir tanımlama bulunmamakla birlikte kavram ilk kez, Freudenberger'in (1975) stres üzerine yaptığı çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Freudenberger (1975) tükenmişliği çalışanın fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yorgun düşmesi ve bunun sonucunda başarısında azalma, yabancılaşması ve işe olan ilgisinin kaybedilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Diğer taraftan tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak da görülmüştür (Bakker ve ark., 2000). Maslach ve Jackson'a (1981) göre tükenmişlik işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendromdur. Maslach ve arkadaşları (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001) tükenmişliği üç farklı kişisel durumu içinde barındıran bir yapı olarak tanımlanmışlardır. Bunlar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır.

Tükenmişliğin üç alt bileşeni vardır.

1. **Duygusal tükenme** (emotional exhaustion); tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir.

2. **Duyarsızlaşma** (depersonalizasyon); tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve hizmet sunulan kişilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir.

3. **Düşük kişisel başarı duygusu** (lack of personal accomplishment) ise; kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Kristensen, Borritz, Villadsen ve Christensen (2005) ise tükenmişliği kişisel tükenmişlik, işle ilgili tükenmişlik ve müşteri ile ilgili tükenmişlik olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Kişisel tükenmişlik, bireyin deneyimlerinden kaynaklanan fiziksel ve psikolojik bitkinlik derecesine; işle ilgili tükenmişlik, bireyin işi ile ilgili olarak algıladığı fiziksel ve psikolojik bitkinlik derecesine; müşteri ile ilgili tükenmişlik

ise bireyin işle ilgili müşterilerden kaynaklanan psikolojik ve fiziksel bitkinlik derecesine karşılık gelmektedir. İlgili literatürde farklı tanımlamaları ve boyutları ele alınan tükenmişlik kavramı bu araştırmada Maslach ve arkadaşlarının (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaulefi ve Leiter, 2001) ele aldığı şekliyle incelenecektir.

Sağlık sektöründe 2005 yılından sonra yapılan araştırmaların incelendiği bir araştırmada çalışmaların 27'sinin örneklemini sadece hemşirelerin, 5'inin örneklemini sadece hekimlerin, 4'ünün örneklemini hemşire ve hekimlerin, 9'unu ise hekim ve hemşirelerle birlikte diğer sağlık çalışanları üzerinde yapıldığı gösterilmiştir (Günüşen ve Üstün, 2010). Sağlık hizmetlerinin planlanması, organizasyonu ve yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan sağlık yöneticileri, iş stresi yüksek bir meslek grubudur. Sağlık yöneticileri de vakitlerinin çoğunu iş yerinde ve hastalarla birlikte geçirmekte dolayısıyla tükenmişliklerinin hastanelerde çalışan diğer personeller kadar etkilenebileceği düşüncesini beraberinde getirmektedir. Ancak bu grubun yaşadığı tükenmişlik boyutunu araştıran çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Demirbaş, 2006; Keskin, Çınar, Alparslan, Özmercan, 2010; Öztürk, Tolga, Şenol, ve Günay, 2008; Ulusoy, Biçer ve Karabulut, 2012). Örneğin Öztürk ve arkadaşlarının (2008) Kayseri ilindeki sağlık yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini inceledikleri çalışma sonucunda bekar, lisansüstü düzeyinde eğitim almış, hekim kökenli, iş ortamını ve mesleğini sevmeyen, yetki ve sorumluluk denkliği içinde çalışmayan sağlık yöneticilerinin tükenme düzeyinin daha yüksek olduğu; yaş, cinsiyet ve haftalık çalışma süresinin ise yöneticilerin tükenme düzeyini etkilemediği bulunmuştur. Sivas ilinde bulunan tam teşekküllü hastanelerin yöneticileriyle yapılan bir çalışmada yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri incelenmiş, araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının düşük, kişisel başarı puanlarının oldukça yüksek olduğu diğer bir deyişle tükenmişlik yaşamadıkları bulunmuştur (Ulusoy, Biçer ve Karabulut, 2012).

1.1.1. Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler

Ülkemizdeki tükenmişlik alan yazını incelendiğinde çalışanların tükenmişliğini etkileyen değişkenlerin iki kategoride toplandığı görülmüştür. Bunlar bireye ait değişkenler, işle ilgili değişkenlerdir. Bu bölümde, araştırmada incelenecek bireye ait

(cinsiyet, yaş, çalışma süresi, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim) ve işle ilgili değişkenlerin (çalışma sistemi, çalışma saatleri) tükenmişlikle ilişkisi ele alınmıştır.

Tükenmişlikle ilişkili olan bireysel değişkenlerden biri cinsiyettir. Cinsiyet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda kadınların daha fazla duygusal tükenme (Aktuğ, Susur, Keskin, Balcı ve Seber, 2006; Ergin, 1993; Kaya ve ark., 2007; Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur, 2010; Kocabıyık ve Çakıcı, 2008; Özkan 2008; Toprak, 2013), erkeklerin daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür (Aktuğ ve ark., 2006; Erol, Sarıççek ve Gülseren, 2007; Özkan 2008). Yerlikaya'nın (2015) çalışmasında ise hem genel tükenmişlik düzeyi hem de alt boyutları açısından cinsiyete dayalı farklılık bulunmamıştır. Sünter ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında kişisel başarı puanı erkeklerde daha yüksek olarak bulunurken diğer ölçek puanları açısından her iki cinsiyet arasında fark saptanmamıştır.

Tükenmişlikle ilişkili olan değişkenlerden biri çalışan kişinin yaşı ve iş deneyimidir. Yapılan araştırmalarda genç yaşta olma ve iş konusunda yeterli deneyime sahip olmamanın tükenmişliği artırdığı gösterilmiştir (Aktuğ ve ark., 2006; Alacacioğlu, Yavuzsen, Diriöz, Öztop, ve Yılmaz, 2009; Aslan, Aslan, Kesepara, Alparslan, ve Ünal, 1997; Aslan ve ark., 2000; Buğdaycıoğlu, Kurt, Şaşmaz ve Öner, 2005; Çimen ve Ergin, 2001; Demir, Ulusoy ve Ulusoy, 2003; Ergin, 1996; Erol ve ark., 2007; Kaya ve ark., 2007; Kavla, 1998; Kebapçı ve Akyolcu, 2011; Korkmaz ve Bozkurt 2017; Metin ve Özer, 2007; Mollaoğlu, Fertelli ve Özkan Tuncay, 2005; Özkan, 2008; Sinat, 2007; Tunç, 2009; Toprak, 2013; Yerlikaya, 2015; Yıldız ve Güven, 2009). Örneğin Korkmaz ve Bozkurt (2017) tarafından sağlık çalışanları ile yapılan bir çalışmada, 18–25 yaşındaki kişilerin tükenmişlik düzeyinin 42–49 yaşları arasında tükenmişlik düzeylerinden yüksek; özellikle 1 yıldan az çalışanların tüm alt boyutlardaki tükenmişlik düzeylerinin 1-4 yıl arası çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan bir başka çalışmada 6-10 yıldır çalışan sağlık personelinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları; 11-15 yıldır çalışan sağlık personelinin tükenmişlik puanı; 21 yıl ve üzeri süredir çalışan sağlık personelinin kişisel başarı puanları diğer personele göre daha yüksektir (Toprak, 2013). Benzer şekilde bir başka çalışmada çalışma süresi 6 yıl ve daha az olan grubun duyarsızlaşma puanı çalışma süresi 7-10 yıl ve 11-17 yıl olan gruplara göre daha yüksektir (Kaya ve ark., 2007). Acil servis çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada meslekteki çalışma yılı 6-10 arasında olanların duygusal tükenmişlik düzeyi

meslekteki çalışma yılı 1 yıl ve daha az olanlar ile 11 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük bulunmuştur (Yerlikaya, 2015).

İlgili alan yazınında tükenmişlik düzeyi ile çalışma süresinin ilişkili olmadığını ya da çalışma yılı arttıkça duygusal, fiziksel ve genel tükenme puanlarının düştüğünü gösteren araştırma bulguları da bulunmaktadır (Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur, 2010; Sünter ve ark., 2006; Şahin ve ark., 2008; Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Sünter ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında çalışma süresine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık bulunmamıştır. Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur'un (2010) çalışmasında çalışma yılı arttıkça duygusal, fiziksel ve genel tükenme puanlarının düştüğü dolayısı ile daha az tükenmişlik yaşandığı görülmüştür. Meslekte çalışma süresi ile kişisel başarı ortalama puanları arasında anlamlı fark olduğu, 1-5 yıl arasında çalışanların ortalama puanının 18 yıl ve üstünde çalışanlarından daha düşük olduğu saptanmıştır (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Ulusoy ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları çalışmada 50 yaş ve üzerinde olan yöneticilerin, meslekte çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların ve yönetici olarak çalışma süreleri 11 yıl ve üzeri olanların tükenmişlik ve duyarsızlaşma puan ortalamalarının daha düşük olduğu, kişisel başarı ortalamalarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Meslek grupları açısından incelendiğinde, hastane müdür ve yardımcılarının tükenmişlik, duyarsızlaşma düzeyi hekim ve hemşire yöneticilere göre daha düşük, kişisel başarı düzeylerini algılamaları daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık çalışanlarının yaşı ve tükenmişlik düzeyini inceleyen araştırma sonuçları da çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Yerlikaya'nın (2015) acil servis çalışanlarıyla yaptığı çalışmasında yaş arttıkça tükenmişlik düzeyinin de arttığı bulunmuştur. Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur'un (2010) çalışmasında yaşla birlikte tükenmişlik puan ortalamalarının düştüğü gözlenmiştir. Yaş arttıkça tükenmişliğin boyutlarından kişisel başarı düzeyinin arttığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Buğdaycı ve ark., 2005; Mollaoğlu ve ark., 2003; Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Örneğin birinci basamak sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personeli ile yapılan bir araştırmada 39 ve üzeri yaş grubunun kişisel başarı puanının 29 ve altı yaş grubu ve 30-33 yaş grubuna göre daha düşük olduğu bulunmuştur (Kaya ve ark., 2007). Benzer şekilde Buğdaycı ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları çalışmada yaş arttıkça duyarsızlaşma ve duygusal tükenme puanının azaldığı, kişisel başarı puanının ise arttığı belirlenmiştir. Literatürde yaş ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunamayan çalışmalarda mevcuttur (Ekerbiçer,

Çelik, Aral ve Buğdaycı, 2002; Güdük ve ark., 2005; Kurçer, 2005; nsz ve ark., 2006; Sayıl ve ark., 1997; ner ve ark., 2004)

Medeni durum ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelendiğinde çelişkili sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bekâr ve çocuk sahibi olmayanların duyarsızlaşma yönünden daha riskli olduğunu gösteren araştırmalar bulunmakla birlikte (Aktuğ ve ark., 2006; Alacacioğlu ve ark., 2009; Aslan ve ark., 1997; Aslan ve ark., 2000; Çimen ve Ergin, 2001; ner ve ark., 2004; Taycan ve ark., 2006; Tunç, 2009) medeni durum ile tükenmişlik arasında bir ilişki olmadığını gösteren araştırmalar mevcuttur (Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur, 2010; Kurçer, 2005; nsz ve ark., 2006; Ekerbiçer ve ark., 2002; Yerlikaya, 2015). Ayrıca tükenmişlik alt boyutları açısından da bekarların evlilere göre kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar (ner ve ark., 2004) bulunduğu gibi evlilerin bekarlara göre kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğu çalışmalar da bulunmaktadır (Yaman ve Urgan, 2002). Yapılan bir araştırmada medeni durum ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde anlamlı bir fark saptanmamışken, kişisel başarı ortalama puanlarının bekarlarda, evlilere göre daha düşük olduğu ve aradaki farkın da istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). an, Çimen ve zsarı (2017) tarafından hastane hizmetlileri üzerine yapılan bir araştırmada, sonuçlarına göre medeni durum, çocuk sahibi olma, görev süresi değişkenlerinde anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır. Diğer yandan yapılan bir başka çalışmada evli olanların kişisel başarı duygusunda azalma puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Toprak, 2013). Sonuç olarak medeni durum ve tükenmişlik araştırmalarının sıklıkla hemşireler üzerine incelendiği ve sadece sağlık yöneticilerinin incelendiği sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmüştür (Demirbaş, 2006). Sağlık yöneticileri üzerine yapılan çalışmada bekar sağlık yöneticilerinin evlilere göre duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmişliğe maruz kaldıkları görülmüştür (Demirbaş, 2006).

Çocuk sayısına göre tükenmişlik arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmalar incelendiğinde diğer bireysel faktörlerde olduğu gibi çelişkili sonuçların varlığı dikkat çekmiştir. Sağlık yöneticilerinin çocuk sayısı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, genel tükenmişlik, kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte çocuğu olmayanların duyarsızlaşma alt boyutunda 1 ya da 2 çocuğu olanlara göre daha fazla tükenmişlik düzeyi bildirdikleri

görülmüştür (Demirbaş, 2006). Sağlık çalışanları ile yapılan bir başka araştırmada çocuk sahibi olmayan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin çocuk sahibi olanlara göre yüksek olduğu bulunmuştur (Çimen ve Ergin, 2001). Toprak'ın (2013) çalışmasında çocuğu olan sağlık personelinin kişisel başarı puanlarının çocuğu olmayanlara göre düşük olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Kaya ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan araştırmada çocuk sayısı ile kişisel başarı arasında ters yönde bir ilişki saptanmıştır. Sağlık çalışanlarıyla yapılan bir başka araştırmada ise çocuğu olanların kişisel başarı puanlarının çocuğu olmayanlarınkinden daha yüksek olduğu saptanmıştır (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Yerlikaya'nın (2015) çalışmasında ise çocuk sayısı açısından tükenmişlik düzeyi alt boyutlarında bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir (Demir ve ark., 2003; Günüşen ve Üstün, 2008; Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur, 2010; Özkan, 2008; Tunç, 2009; Yıldız ve Güven, 2009). Lisansüstü mezunu olanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma puanları diğer gruplardaki sağlık personeline göre daha yüksek bulunmuştur (Toprak, 2013). Yıldız ve Güven'nin (2009) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi, kıdem, problem çözme becerisi, fiziksel koşullardan, hasta davranışlarından ve iş ortamındaki sosyal ilişkilerden memnuniyet değişkenleri ile tükenmişliğin her üç boyutu arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Kaya ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında ise mezuniyet sonrası eğitim alanların duyarsızlaşma puanları eğitim almayanlara göre daha düşük bulunmuştur.

1.1.2. Tükenmişliği Etkileyen Örgütle İlgili Faktörler

İşle ilgili olarak tükenmişliğe en çok neden olabilecek değişkenler çalışma saatlerinin fazla olması, nöbet usulü çalışma ve iş yükünün ağır olmasıdır (Alimoğlu ve Dönmez, 2005; Aslan ve ark., 2000; Demir ve ark., 2003; Erol ve ark., 2007; Kavla, 1998; Günüşen ve Üstün, 2008; Günüşen ve Üstün, 2009; Mollaoğlu ve ark., 2003; Mollaoğlu ve ark., 2005; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Özkan, 2008; Özyurt, Hayran ve Sur, 2006; Taycan ve ark., 2006; Üstün 1995). Aylık tutulan nöbet sayısına göre nöbet sayısı arttıkça, duygusal tükenmenin de arttığı görülmektedir (Yüce, 2014). Vardiya sistemi ile çalışan sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik puanları; nöbet usulü ile çalışan sağlık personelinin kişisel başarı puanları

daha yüksektir (Toprak, 2013). Haftalık çalışma süresi 40 saat olanların duygusal tükenme ortalama puanları 46-50 saat çalışanlara oranla daha düşük bulunmuştur. Haftalık çalışma süresi arttıkça, duygusal açıdan kendini yıpranmış hissetme oranı da artmaktadır (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Aylık çalışma saati arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde de anlamlı derecede artış olduğu, fazla mesai yapanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının, fazla mesai yapmayanların puan ortalamalarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Kebapçı ve Akyolcu, 2011). Hastane çalışanlarıyla yapılan bir başka araştırma sonucunda çalışma süresi fazla olanlarda, mesleğini isteyerek seçenlerde, hekimlerde iş doyumu daha yüksektir. İş yükünün fazla olduğunu düşünenlerde, nöbet tutarak çalışanlarda, iş doyumu ve yaşam doyumu ortalamaları düşük, tükenmişlik ortalamaları ise yüksek bulunmuştur (Tekir, Çevik, Selma ve Çetin, 2016).

1.2. Duygusal Emegın Tanımı ve Boyutları

Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artması, bu sektördeki rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu anlamda, hizmetin kalitesini iyileştirmek ve hizmet örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların duygularını kullanarak, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaları beklenmektedir. Bu yüzden de hizmeti sunan kişi müşteride memnuniyet oluşturacak duygusal tepkilerini düzenlemekle yükümlü hale gelmiştir. Normal şartlarda duygu kavramı uzun yıllardır sosyolog ve psikologların önemli bir araştırma konusu iken son yıllarda çalışma yaşamında sarf edilen emek olarak ele alınmaktadır (Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013).

Duygusal emek kavramı ilk olarak Hochschild'in (1983) "The Managed Heart" kitabında ele alınmış ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlamıştır. Üzerinde yapılan pek çok araştırma ile ortaya atılan 4 yaklaşım olmuştur. Bunlar Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı ve Grandey yaklaşımıdır (Oral ve Köse, 2011). Hochschild'e (1983) göre duygusal emek, iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsel ve bedensel gösterimde bulunulmasıdır. Bu tanıma göre duyguların düzenlenip dışarıdan gözlenebilecek hareketlerle karşı tarafa yansıtılmasıdır. Bu çerçevede,

duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur (Basım ve Beğenirbaş, 2012).

Asforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği uygun duygunun sergilenmesi davranışı olarak ele alır. Bu yaklaşım davranışın altında yatan duygulara değil, direk davranışın kendine odaklanır. Asforth ve Humph, Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranışına ek olarak samimi davranış kavramını ortaya atmıştır. Buna göre hizmeti veren kişi herhangi bir durumda sergilemesi gereken duyguyu zaten hissediyor da olabilir. Bu durumda ne rol yapmasına (yüzeysel davranış) ne de duygularını düzenleyerek duruma uyumlu hale getirmeye çalışmasına (derinlemesine davranış) gerek yoktur. Gerçekte hissettiği duyguyu yansıtmaya yeterlidir (Köksel, 2009). Samimi davranışta yüzeysel ve derinlemesine davranıştan farklı olarak sarf edilen bir çaba yoktur.

Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği kişiler arası davranışlar esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamıştır. Morris ve Feldman duygusal emeği 4 boyutta ele almışlardır. Bunlar;

- 1- beklenen duyguların gösterimindeki sıklık,
- 2- bu duyguların gösterim kurallarına olan dikkat,
- 3- gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği,
- 4- örgütün istediği ile bireyin hissetmediği duygunun ürettiği ahenksizlik.

Bunlar duygusal emeğin daha karmaşık halde kavramsallaştırılmasını sunmuştur (Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013).

Grandey (1999), duygusal emeği diğer yaklaşımların bir sentezi halinde sunmuştur. Grandey'e göre daha önceki tanımlar duygusal emek kavramını tam olarak açıklayamamıştır ve bunun için de tüm bu yaklaşımların birleştirilmesiyle bu yaklaşımı ortaya koymuştur. Ayrıca bu yaklaşımda duygu düzenlemesi kavramına da yer vermiştir. Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir uyarana karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesidir (Oral ve Köse, 2011). Grandey'e göre duygusal emek gösteriminde hem duygular hem de sergilenen davranışlar düzenlenmektedir (Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu,

2015). Duygusal emek kavramını değişik alt boyutlar altında inceleyen araştırmalar (Morris ve Feldman, 1996; Kruml ve Geddes, 2000) olmasına karşın, ilgili literatür taraması sonucunda duygusal emeğin sıklıkla üç boyutlu olarak ele alındığı görölmüştür.

1.2.1.Duygusal Emeği Etkileyen Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörlerin başında cinsiyet gelmektedir ve bir çok araştırmada duygusal emek üzerinde etkisi incelenmiştir (Bhave ve Glomb, 2009; Castro, 2003; Erickson, 2005; Erickson ve Ritter, 2001; Hochschild, 1983; Leidner, 1999; Meier, Mastracci ve Wilson, 2006; Morris ve Feldman, 1996; Türkay, Ünal ve Taçar, 2011). Kadınlar ve erkeklerin duygusal emek düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur (Erickson, 2005; Schaubroeck ve Jones, 2000). Kadınlar duyguları gösterme eğilimleri erkeklere göre daha fazladır (Morris ve Feldman, 1996a). Duygusal emekte cinsiyet farkı olduğunu söyleyen araştırmaların aksini söyleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin Çaldağ (2010) ise sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında duygusal emeğin cinsiyete göre farklılaşmadığını bulmuştur. Diğer yandan erkeklerin duygusal emek davranışlarının kadınlardan yüksek olduğunu gösteren araştırma bulguları da mevcuttur. Örneğin, Türkay, Ünal ve Taçar (2011) hizmet işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmasında erkeklerin yüzeysel davranış düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu gösterilmiştir. Turizm sektöründe çalışan kişilerle yapılan bir araştırmada katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal emeğin sadece derin davranış türü açısından bir farklılık tespit edilmiş, erkek katılımcıların kadınlara göre daha fazla derin davranış sergiledikleri bulunmuştur (Kızanıklı, 2014).

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri yaştır. Hochschild (1983), daha yaşlı çalışanların daha geniş duygusal hafızaya sahip olduklarını, duruma uygun duyguları oluşturmada ve duygularını kontrol etmede daha yetenekli olduklarını ileri sürmektedir. Benzer şekilde Kruml (1999) da, hizmet sektörü çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında, daha yaşlı çalışanların daha fazla duygusal çaba harcadıklarını ortaya koymuştur. Cheung ve Tang'a (2010) göre ise, yaşın ilerlemesi ile samimi davranışın sergilenmesi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların

yaşlarının artması ile birlikte daha fazla samimi davranış sergilendikleri ifade edilmektedir.

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörlerden medeni durumla ilgili yapılan araştırmalar duygusal emeğin medeni durumla ilişkili olmadığını göstermiştir. Örneğin, Oral ve Köse'nin (2011) hekimler üzerine yaptıkları araştırmalarında duygusal emek davranışlarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlar ancak, medeni durum değişkeninin duygusal emek davranışlarında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı sonucunu göstermişlerdir.

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörlerden eğitim düzeyinin ilgili alan yazınında görece az incelendiği görülmüştür. Örneğin, Çaldağ (2010) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında duygusal emek davranışı ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. Benzer bir şekilde Seçer ve Tınar (2004) eğitim düzeyinin yanı sıra yaş ve medeni durum gibi diğer bireysel özelliklerin de duygusal emek davranışlarıyla ilişkili olmadığını bulmuşlardır. Hsieh, Yang ve Fu (2012) yaptıkları araştırmada, araştırmaya katılanların cinsiyet, eğitim düzeyi ve aylık gelir değişkenlerinin duygusal emek davranışlarıyla ilişkili olmadığını göstermiştir.

1.2.2.Duygusal Emeği Etkileyen Örgütsel Faktörler

İlgili alan yazını incelendiğinde duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörlerin sıklıkla otonomi, sosyal destek ve davranış kuralları bağlamında ele alındığı görülmüştür. Bu faktörlere kısaca değinilecek olursa, otonomi düzeyi yüksek çalışanın kendi duygularıyla uymayan iş gereklerini ihlal etme eğiliminde oldukları düşünülmektedir (Köksel, 2009). Buna karşı otonomi düzeyi düşük olan bireylerde duygusal çelişki düzeyi daha fazla olabilmektedir (Özgün, 2015). Otonomi, çalışan bir kişinin görevini yerine getirirken sahip olduğu bağımsızlık olarak ifade edilmektedir. Otonomi, çalışan bireyin görevini yaparken ne kadar özgür davranabildiğini, kendi işini planlamada ne kadar serbest olduğunu belirtmektedir.

Duygusal emeğe etki eden bir diğer örgütsel faktör sosyal destektir. Çalışanın çevresinden sosyal destek alması ve problemlerini başkalarıyla paylaşması sorunun çözümünü ve stresle başa çıkma durumunu daha mümkün hale getirebilmektedir. Bu bakımdan sosyal destek almak çalışanın iş ortamında daha başarılı olmasını

sağlayabilmektedir. Bu sayede çalışan problemlerle tek başına mücadele etmek zorunda kalmaz ve bunun için harcayacağı enerjiyi kendi yeteneklerini geliştirmek için kullanabilmektedir (Robbins, 2007). Çalışanların, iş hayatlarında yaşadıkları olumsuzluklarla ilgili kendilerinden daha deneyimli kişilerden destek almaları, duygusal emeğin olumsuz yönetilmesine bağlı olarak ortaya çıkan bazı olumsuzlukları önlemek veya etkilerini azaltmak için etkili olabileceği düşünülmektedir (Enki 2019).

Duygusal emeğe etki eden bir diğer örgütsel faktör ise davranış kurallarıdır. Çalışanların bireylerle direkt ya da dolaylı biçimde etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir. Etkileşim içerisindeyken yapılması ve gösterilmesi gereken duygular ve davranışlar bulunmaktadır ve bu davranış kuralları yöneticiler tarafından örgüt kültürüne ve amaçlarına uygun olarak oluşturulmuş kurallardır. Her meslek grubunda bu tarz kurallar mevcuttur. Bu kurallar örgütün amaçlarına yönelik ve işe uygun standart davranış üretmeyi mümkün hale getirmektedir. Davranış kurallarının çalışanların duygu ve davranışlarının gösterimini kısıtlıyor olması duygusal emek davranışı üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Çünkü detaylı ve açık olarak ifade edilen kurallara uymak gerekmekte ve çalışanların duygularını yüksek oranda denetlemeleri ve daha çok duygusal emek harcamalarını sağlamaktadır (Grandey, 2000).

1.2.3. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin en başında tükenmişlik gelmektedir. Bilindiği gibi tükenmişlik çalışan sağlığını tehdit eden önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Hochschild (1983) yaklaşımında sürekli hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yüzeysel davranış gösteren bireylerin duygusal çelişki yaşayacakları, bunun sonucunda da stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşacağı belirtilmektedir. Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre de duygusal emek konusunda en yaygın olan durum, bireyin hissettiği ile sergilemek durumunda kaldığı davranışa ilişkin duygunun çelişmesidir. Çalışanın derinlemesine davranış sergilediğinde olumlu çıktılar (çalışma şevki, daha fazla çaba), yüzeysel davranış sergilediği süreçte de olumsuz çıktılar (duygusal tükenme, iş tatminsizliği) ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir. Morris ve Feldman (1996), duygusal emek kavramının iş tatmini açısından önemini vurgulayarak, hizmet verenin gerçekte hissetmediği duyguların gösterimi ile yaşadığı duygusal çelişkinin iş tatmini ile negatif

yönde ilişkili olduğunu savunmaktadır. Ayrıca duygusal emeğin bütün alt boyutlarındaki artışın tükenmişliği de artıracığı öne sürülmüştür. Grandey (1999) yapmış olduğu çalışmada duygusal emekle tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu; duygusal emeğin çalışanlarda tükenmişliğe yol açtığını ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmada yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla pozitif, kişisel başarı duygusuyla ise negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Başka bir çalışmada ise Grandey (2003), duygusal emeğin duygusal tükenme ile ilişkisini araştırmış ve yüzeysel davranışın çalışanların duygusal tükenmesiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Derinlemesine davranış ise duygusal tükenmeyle ilişkili çıkmamıştır. Yazar, bu durumu derinlemesine davranış sergilemenin çalışana sağladığı geri dönüşümlerin, onun duygusal kaynaklarını beslediği görüşüne dayandırmıştır. Yani kişinin derinlemesine davranış göstermekle duygusal çelişki yaşamaktan kurtulması veya müşterilerden olumlu geribildirim alması gibi nedenler, onu duygusal tükenme yaşamaktan koruyabilmektedir. Brotheridge ve Grandey (2002) çalışmalarında, yüzeysel davranışın, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde ilişkili olduğu, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, derin davranışın ise kişisel başarı hissini artmasını sağladığı görülmüştür. Schaufeli ve Greenglass (2001) tarafından yapılan araştırmada duygusal emek gerektiren işlerin, tükenmişliğin üç boyutu içinde önemli bir belirleyici olduğu gösterilmiştir. Kruml ve Geddes de (2000) duygusal emek gösterirken yüzeysel davranış sergileyenlerin duygusal tükenme oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkiye’de sağlık sektöründe duygusal emeğin tükenmişlikle ilişkisi incelenmiştir (Çavuşoğlu 2009, Çelik ve ark 2010, Oral ve Köse 2011, Kaya 2014; Yılmaz, 2016). Hemşirelerle yapılan birçok çalışmada duygusal emek ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Byun ve Yom 2009, Yang 2011, Baik ve Yom 2012, Yıldırım ve Erul 2013, Serin 2014, Lee ve Kim 2016). Örneğin, kamu ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada duygusal emek kullanımı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, duygusal emeğin kişisel başarıyı arttırdığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Seçer ve Tınar, 2004). Köksel (2009) tarafından doktorlar üzerinde yapılan bir araştırmada yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu; yüzeysel davranışla düşük kişisel başarı hissi arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür. Aynı araştırmada; derin

davranışla duyarsızlaşma arasında negatif yönde bir ilişki görülmüş, ancak derin davranış ile diğer tükenmişlik boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Çaldağ'ın (2010) farklı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında, derin davranış ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ağırman'ın (2012) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki bulunmamasına rağmen, yüzeysel davranışın duygusal tükenme düzeyinde artışa neden olduğu; hem derin davranışın hem de yüzeysel davranışın düşük kişisel başarı hissini azalttığı ve son olarak da hem yüzeysel davranış hem de derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığı bulunmuştur. Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılan araştırmada ise yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde ilişkili olduğu, derinlemesine davranışın ise tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı ile arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Tüm bu araştırma bulguları birlikte ele alındığında duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi boyutları arasındaki ilişki konusunda çelişkili bulgular olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca sağlık alanında yapılan çalışmaların hemşireler ve doktorlar üzerine olduğu (Çaldağ, 2010; Oral ve Köser, 2011; Yıldırım ve Erul, 2010), orta ve üst düzey sağlık yöneticilerinin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyini birlikte ele alan bir araştırmaya ise rastlanmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu alanda yapılacak araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

1.3. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Boyutları

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren her dönemde adalet olgusu ile ilgilenilmiştir. Adalet kavramı, özellikle filozofların uzun yıllar boyunca ilgisini çekmiş, Platon ve Aristo'dan beri üzerinde sıkça durulmuş ve sosyal bilimciler tarafından konu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır (Wenzel, 2002). Ancak adalet kavramının örgütlere uyarlanması, örgütsel adalet kavramının geliştirilmesi daha yakın bir geçmişe sahiptir. Özellikle 1900'lü yılların başından itibaren örgütlerdeki bireylerin davranışlarını anlamaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu sayede insanlar için daha iyi ortam sunan ve bulunduğu sektörde yüksek performans gücüne sahip örgütsel yapıların oluşturulması hedeflenmiştir (Şeşen, 2010). Blader ve Tyler (2003) yaptıkları bir

araştırmada örgütsel adalet ile ilgili literatürü taramışlar ve 1990-1991 yılları arasında karşılaşmışlardır. Bu durum örgütsel adalet konusuna olan ilginin son yıllarda arttığını göstermektedir. Söz konusu olan bu artışın önemli nedenlerinden biri, örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir (Yürür, 2008).

Örgütsel adalet kavramı, ilk kez Greenberg (1990) tarafından hakkaniyetin algılanması anlamında kullanılmıştır. Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışanların örgütteki uygulama ve kararlara ilişkin adalet algılarının kendi davranışları üzerine olan etkisidir. Beugre (1998) "örgütlerde adalet algısı ve algının davranışlar üzerindeki etkisi" olarak tanımlamıştır. Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (örneğin ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kurallar ve normlar ile ilgilidir. İnce ve Gül'e (2005) göre ise örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır ve işgörenlerin görev dağılımı, mesaiye riayet, ücret düzeyi, ödüllerin dağıtımı gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Sonuç olarak örgütsel adalet, "örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlarca algılanma biçimi" olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010).

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında ise birçok sosyal adalet kuramının örgütlere uyarlanması sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Homans'ın (1961) Sosyal Değişim Kuramı'nı öne sürmesiyle temelleri atılan örgütsel adalet kavramı, asıl dayanak noktası olan Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile büyük gelişme göstermiştir. Bunların yanı sıra Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı, Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Kuramı, Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedürel Adalet Kuramı da örgütsel adaletin dayandırıldığı kuramlardan bazılarıdır (akt., İşbaşı, 2001).

Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, insanların kendilerine adil olarak davranılması isteklerini temel almakta ve insanların yaptıkları katkılara eşit karşılıklar almayı beledikleri ilkesine dayanmaktadır (akt., Oral, 2012). Buna göre, kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması eşitlik, bu duruma inanmaması ise eşitsizlik durumudur (Griffin ve Moorhead, 1986). Bu kurama göre,

kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, örgüte sundukları katkılar ile elde ettikleri kazanımlar arasındaki orana bakıp, bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Burada katkılar çaba, eğitim, deneyim, üstlenilen sorumluluk, bilgi ve beceri gibi örgüte çalışanların verdikleri girdilerdir. Kazanımlar ise, alınan ücret, işle ilgili haklar, statü, terfi, yetki gibi çalışanın çabaları karşılığında örgütten aldığı çıktılardır (Eroğlu, 1996). Yapılan karşılaştırmalar sonucunda kişinin kendisinin ve diğerlerinin katkı kazanım oranlarının eşit çıkmaması çalışanlarda bazı tepkilere neden olur. Eğer oran yüksek çıkarsa kişi hak ettiğinden fazla kazandığını hissederek suçluluk veya utanç, düşük çıkarsa hak ettiğinden daha az kazandığını düşünerek kızgınlık veya dargınlık hisseder (Greenberg, 1990). Bunun sonucunda birey örgütün adil olmadığına karar verir ve adil olmayan durumlar sonucunda kendisinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvurabilir. Kendisinin katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilir, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı alarak) değiştirebilir veya işten ayrılma yoluyla adil olmayan durumdan kaçabilir (Cowherd ve Levine, 1992).

Eşitlik Kuramından yola çıkılarak örgütsel adalet kavramının ilk boyutu olan **dağıtım adaleti** kavramı oluşturulmuştur. Bu kavrama ilişkin çalışmalar 1960'lı yıllarda yapılmış; 1970'li yılların sonlarına doğru ise **prosedür adaleti** kavramı ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda, prosedür adaletinin kişilerarası iletişimi içeren yönü bağımsız bir boyut olarak ele alınmış ve **etkileşim adaleti** boyutu alan yazına girmiştir (Keleş, 2014). Örgütsel adalet literatürüne bakıldığında yapılan çalışmalarda bu boyutların birden fazla şekilde sınıflandırdığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda örgütsel adalet; dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki boyut şeklinde ele alınmış, etkileşim adaleti prosedür adaleti kapsamında değerlendirilmiştir. Bazı çalışmalarda ise etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılmış olup, örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyut üzerinden incelenmiştir. Ancak literatürdeki yapılan sınıflandırmalar içerisinde en sık karşılaşılanı, örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu ele alındığı sınıflandırma biçimidir (Keleş, 2014). Cohen-Charash ve Spector (2001) da 190 araştırmayı ele alan meta analiz çalışmalarında örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve

etkileşim adaleti olarak sınıflandırmışlardır. Bu üç farklı örgütsel adalet biçimi adalet algısı olarak değerlendirilmiştir.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda da örgütsel adaletin birden fazla sınıflandırmasının yapıldığı görülmektedir. Buna göre, bazı çalışmalar kişiler arası adalet ve bilgisel adalet ayrımını destekleyerek örgütsel adaleti dört boyutlu ele alırken (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010; Eker, 2006; Şahin ve Taşkaya, 2010) bazı çalışmalar bu ayrımı yapmadan, literatürün genelinde yer aldığı gibi örgütsel adaleti üç boyutlu ele almıştır (Çakıcı, 2012; Keklik ve Coşkun Us, 2013; Meydan, Basım ve Çetin, 2011; Şeşen, 2010; Üstün, 2017; Yürür, 2008).

Dağıtım adaleti temellerini eşitlik kuramından almaktadır ve eşit katkının eşit kazanım getirmesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Colquitt ve Chertkoff, 2002). Dağıtım adaleti kavramına ilişkin birçok tanımlama bulunmaktadır. Örneğin Foley, Kidder ve Powell (2002) dağıtım adaletini, eşitlik kavramına dayandırarak ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer, farklı olan bireylere farklı davranılması şeklinde tanımlarken; Folger ve Cropanzano (1998) ise dağıtım adaletini, kazanımların uygunluk, doğruluk ve etik açısından değerlendirilmesiyle oluşan algı olarak tanımlamaktadır. Lambert, Hogan ve Griffin (2007) de dağıtım adaletini, örgütte çıktılarının dürüstçe paylaşılması, dağıtılması olarak özetlemiştir. Sonuç olarak dağıtım adaleti, karşılaşılan sonuçların veya ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır ve görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, roller, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001). Çalışanlar işleri için ortaya koydukları katkıları (çaba, eğitim, bilgi gibi) bunların karşılığında almış oldukları kazanımlarla (maaş, prim ve terfi gibi) karşılaştırırlar; eğer katkılarla kazanımlar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler (Greenberg, 1990). Sonuçta da kişilerin duyguları, davranışları, işe ve örgütlerine karşı tutumları etkilenir. Bu doğrultuda kazanımların paylaşımı, çalışanların içinde buldukları örgüte olan katkıları oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olmalıdır (Şahin ve Taşkaya, 2010).

Kazanımların dağıtımının nasıl adil bir şekilde yapılacağına dair Deutsch (1985) dağıtım adaletinin üç kuralını tanımlamıştır. Bunlar hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır. Hakkaniyet, her çalışanın örgüte olan katkısı oranında kazanım elde etmesi; eşitlik,

katkılar göz önünde bulundurulmadan herkesin eşit pay alması; ihtiyaç ise kişilerin belirli bir refah seviyesine ulaşabilmesi için herkesin ihtiyacı olanı alması şeklinde açıklanmaktadır. Deutsch'e (1985) göre bu her üç ilkenin de duruma göre birincil ilke olma özelliği vardır. Burada dağıtım yapanın amacı dağıtım kuralını belirler. Buna göre, dağıtım yapanın amacı ekonomik üretkenliğe odaklı ise hakkaniyet ilkesi; amaç sosyal ve toplumsal gelişime yönelik ise ve uyum sağlama amacı varsa eşitlik ilkesi; amaç kişisel refahı sağlamaya ve kişisel gelişime yönelik ise ihtiyaç ilkesi birincil ilke olup dağıtım konusuna hakim olur (akt., Beugre ve Baron, 2001).

Zaman içerisinde dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması üzerine, yeni bir adalet boyutu olarak prosedür adaleti (işlemsel adalet) kavramı ortaya çıkmıştır. Önceki süreçte örgütsel adalet çalışmaları, dağıtım adaleti konusu üzerine yoğunlaşırken 1980'lerden itibaren işlemsel adaletin incelenmesine ağırlık verildiği görülmüştür (McDowall ve Fletcher, 2004).

Prosedür adaletinin ortaya çıkışının temelini Thibaut ve Walker'ın (1975) ve Leventhal'ın (1980) çalışmaları oluşturmaktadır. Thibaut ve Walker (1975) hukuk alanında uygulanan yasal prosedürlerin, alınan kararların, toplum tarafından kabulü üzerindeki etkisini çalışmışlar ve Prosedürel Adalet Kuramı'nı oluşturmuşlardır (akt., Greenberg, 1987). Kurama göre, kişiler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılmaktadır (Colquitt ve ark., 2001).

Thibaut ve Walker'ın (1975) araştırmaları ile süreçlerdeki adaletli uygulamalar ele alınmış ve birçok araştırmacı tarafından örgütlere uyarlanmıştır. Bu kuramdan yola çıkarak prosedür adaleti kavramını örgütlere uyarlayan ilk araştırmacılar Folger ve Greenberg (1985) olmuştur. Folger ve Greenberg (1985), örgütsel adaletin bir boyutu olarak prosedür adaletini, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerde, araçlarda ve süreçlerde algılanan adalet olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000) ise prosedür adaletini, çalışanların kendi performansları sonucunda aldıkları kazanımların neye göre ve nasıl belirlendiğini, kazanımların dağıtımında kullanılan karar verme mekanizmasının nasıl işlediğini ve bu sürecin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Burada, kazanımların dağıtımındaki

kararların adilliğini dağıtım adaleti konu alırken bu kararlara neden olan süreçleri prosedür adaletinin konu aldığı görülmektedir. Greenberg (1987) ve Tyler (1988) prosedür adaletinin, çalışanların örgütsel adalet algılarını en çok etkileyen, dolayısıyla çalışanların performanslarına yansıyan en önemli örgütsel adalet boyutu olduğunu belirtmektedirler.

Prosedür adaletinde, çalışanlar tarafından, yöneticinin verdiği kararın kontrollü bir süreç sonunda verildiği düşünülürse, süreç adil olarak algılanır. Ayrıca kararın verilme aşamasında kendilerine söz hakkı tanınan çalışanlar da kendilerinin süreç üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissederler ve sonuç olumsuz olsa bile, kendilerine söz hakkı tanınmayan bir süreçten daha olumlu algılarla (İçerli, 2010). Bu durumla ilgili, karar alınma sürecinde söz hakkı tanıyan prosedürlerin neden daha adil algılandığı ile ilgili, Lind ve Tyler (1988) iki farklı model geliştirmişlerdir. Bunlar, kişisel çıkar modeli ve grup değer modelidir. Kişisel çıkar modeline göre, kişi, süreç üzerinde kontrol sahibi olmayı kendi kazanımları için istemektedir. Buna göre eğer kontrol sahibi olduğunu düşünürse daha eşit kazanımlar elde edeceğini, hatta kendi arzuladığı kazanımlara ulaşabileceğini düşünmektedir. Grup değeri modeline göre ise kişi, sosyal statüsünü, değerini ve buna bağlı olarak da adalet algısını üç unsuru dikkate alarak değerlendirir. Bunlar, sürecin tarafsız olması, karar alma yetkisine sahip olan kişilere karşı duyulan güven ve yöneticilerin kişilere kibar, saygılı, iyi niyet çerçevesinde davranması şeklinde tanımlanmaktadır (akt., Greenberg, 1990). Bu iki model arasındaki fark, kazanımların niteliği düzeyindedir. Buna göre kişisel çıkar modelinde kazanımlar ekonomik düzeyde iken grup değer modelinde sosyal ve psikolojik kazanımlar ön plandadır (Brockner ve Siegel, 1996).

Örgütsel adalet içerisinde prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilmesi için Leventhal (1980) yerine getirilmesi gereken altı kriterin olduğunu belirtmiştir. Bunlar; tutarlılık, ön yargılı olmamak, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik olmaktır. Buna göre, örgüt içerisinde prosedür adaletinin varlığından söz edilebilmesi için; alınan kararların birbirleriyle tutarlı olması, kararların kişilere tutarlı uygulanması, bu kararların alınması sürecinde örgüt çalışanlarına karşı ön yargıdan uzak olunması, sürecin doğru bilgi içermesi, alınan kararlara kişilerin itiraz edip düzeltirebilme haklarının olması, çalışanları etkileyecek bir karar alınması sürecinde çalışanlar içerisinde temsilciler seçerek sürece çalışanların katılımlarının

sağlanması, alınacak kararların ve işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerekmektedir.

Dağıtım adaleti ile prosedür adaletinin birbiriyle ilişkisine bakıldığında, araştırmaların ikisi arasında güçlü bir korelasyon saptadığı görülmektedir. Sonuçta adil olmayan bir süreç adil olmayan kazanımlar meydana getirir (Parker ve Kohlmeyer, 2005). Aralarındaki fark ise odaklandıkları noktalar ve etkili oldukları davranışlar konusunda kendini göstermektedir. Dağıtım adaleti sonuçlarla ilgilenirken prosedür adaleti örgütteki izlenen süreçlerle ilgilidir. Dağıtım adaleti ücret doyumu, terfi, performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyet gibi kişisel kazanımlar üzerinde etkili olurken; prosedür adaletin, örgütsel bağlılık, yönetime güven gibi örgüt veya yetkililere karşı oluşan davranışlar üzerinde güçlü etkileri vardır. Bu durumda çalışanların tepkileri esas aldıkları kazanım ve prosedürlere dayanarak farklılaşabilmesine rağmen, her iki boyut da çalışanların örgütsel adalet algılayışlarına etki etmektedir (Lee, 2000; akt., Eker, 2006).

Prosedür adaletinin örgütsel adalet kapsamında incelenmeye başlanması ile beraber araştırmacılar, kazanımların ve süreçlerin adil olmasının, örgütsel adalet kavramını açıklamada yeterli olabileceğini düşünmüşlerdir. Ancak çalışmalar ilerledikçe görülmüştür ki, bireylerin süreçleri uygulama şekillerinin farklı olması (örneğin, bir örgüt içerisinde performans değerlendirme işleminin farklı yöneticiler tarafından farklı yapılması) çalışanların farklı tepkiler vermesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut, örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturan, kişiler arası ilişkilerle ilgili olan etkileşim adaletidir (Bies ve Moag, 1986).

Etkileşim adaletinin literatürde farklı sınıflandırmalar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini bağımsız bir boyut olarak ele almaktansa; karar sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğünü kabul ederek prosedür adaletinin bir bileşeni olduğunu söylemekte; bazıları ise etkileşim adaletini, kişiler arası ilişkilerin niteliği hakkında olduğu için üçüncü bir boyut olarak ele almaktadır (Ambrose, 2002). Sonuçta literatürdeki yeri tartışmalı olsa da etkileşim adaletinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi tartışılmazdır. Dağıtım ve prosedür adaleti bireylerin işe ve örgütlerine karşı olan tutumlarını etkilerken, etkileşim adaleti algısının bireylerin

yöneticilerine karşı olan tutumlarını etkilediği görülmektedir (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000).

Bies ve Moag (1986) tarafından temelleri oluşturulan etkileşim adaletine göre, çalışanların adalet algıları, örgütle aralarındaki kişiler arası ilişkilerin yapısından etkilenmektedir. Etkileşim adaleti, prosedürleri uygulamak ve kazanımları belirlemekle sorumlu olan kişilerin çalışanlara gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgilidir (Üstün, 2017). Çalışanlar, örgüt içerisinde oldukları zaman boyunca örgütteki alınan kararları ve yöneticilerin kendilerine karşı davranış biçimlerini takip ederler. Buna bağlı olarak yöneticilerin çalışanlarına saygılı olmaları, alınan kararlara dair mantıklı açıklamalarda bulunmaları halinde, çalışanların etkileşim adaleti algılamaları artar ve bu durum da çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutum ve davranışlara sahip olmasını getirir (Anderson ve Shnew, 2003).

Etkileşim adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır. Böyle bir ayrımın var olduğunu, 1993 yılında yaptığı çalışma ile ilk kez Greenberg belirtmiştir. Ancak bu ayrım Colquitt'in (2001) çalışmasına kadar test edilememiştir. Colquitt (2001) 1975 yılından itibaren yapılan örgütsel adalet çalışmaları ile ilgili bir meta analiz çalışması yapmıştır. Buna göre, yapılan faktör analizi sonucunda, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının birbirinden ayrıştığı ve örgütsel adaletin dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Etkileşim adaletinin kişiler arası adalet boyutu, örgüt içerisinde kazanımların belirlenmesi ve uygulanan prosedürel süreçte etkili olan yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği davranış şekilleri üzerine odaklanır ve yöneticilerin çalışanlarına karşı ne ölçüde nazik, değer verici, saygılı bir tutum içerisinde oldukları ile ilgilenir (Colquitt ve ark., 2001). Bilgisel adalet boyutu ise kazanımların belirlenmesi, dağıtılması, bu konuda uygulanan prosedürler hakkında çalışanlara bilgi verilmesi konusunu ele almaktadır ve yapılan prosedürler boyunca çalışanlara ne ölçüde bilgi verildiği ile ilgilenmektedir (Colquitt ve ark., 2001). Verilen bilginin çalışanlarca adil olarak algılanabilmesi için bilgi; gerçekçi bir temele ve mantıksal bir ilişkiye dayanmalı, kişilerin keyfine göre değil yasal faktörlere göre belirlenmelidir (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008).

Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarına da bağlı olarak Kwak (2006) örgütün ve yöneticilerin çalışanlar tarafından etkileşim adaleti kapsamında adil olarak

değerlendirilebilmesi için dört kuralın var olması gerektiğinden bahsetmektedir. Bunlar saygı, uygunluk, gerekçelendirme ve açık sözlülüktür. Buna göre, örgüt içerisindeki bireyler birbirlerine kaba davranmaktan kaçınıp saygı göstermeli; birbirlerine karşı uygun olmayan ifadelerden kaçınmalı; karar süreçlerinin kendisi ve sonuçları ile ilgili mantıklı açıklamalar yapıp gerekçelendirilmeli ve kurulan iletişim boyunca açık, dürüst ve içten olunmalıdır. Örneğin Greenberg'in (1994) yaptığı, sigara yasağı konusunu içeren bir çalışmada, kendilerine daha ayrıntılı ve doğru bilginin, yasağın gerekçeleriyle beraber, uygun bir dille anlatıldığını düşünen çalışanların sigara içme yasağını daha kolay kabul ettikleri görülmüştür (akt., Foster, 2010).

1.3.1. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Bireysel Faktörler

Cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarının farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Lee, Piliutla ve Law (2000) tarafından yapılan çalışmada kadınların prosedür adaleti konusundaki beklentilerinin erkeklere nazaran daha düşük olduğu, buna karşın adaletsizliğe karşı gösterilen tepkide cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada dağıtım adaleti algısı açısından erkekler ve kadınlar arasında herhangi bir farklılık olmadığı bulunmuştur (Greenberg, 1989). Köse, Kartal ve Kayalı (2003) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasında ilişki bulunmamıştır. Benzer şekilde Hartman, Yrle ve Galle (1999) dağıtım ve prosedür adaleti algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık olmadığı sonucuna varmıştır. Sağlık çalışanları ile ilgili yapılan bir çalışmada erkeklerin dağıtım ve etkileşim adalet algısının kadınlardan yüksek olduğu bulunmuştur (Arı, Gülova ve Köse, 2017; Eker, 2006). Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bir başka çalışma ise örgütsel adalet algısının cinsiyet ve mesleklere göre değişmediğini göstermiştir (Şahin ve Taşkaya, 2010). Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok (2010) tarafından Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 kamu hastanesinde çalışan hekimlerin örgütsel adalet hakkındaki algılarının sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. Hekimlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş ve görev türlerine göre farklılıklar gösterdiği, uzmanlık statüleri ve medeni durumlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Kadınların, erkeklere göre

işyerlerinde kendilerine ve başkalarına adaletsiz davranıldığını düşündükleri bulunmuştur. Yıldırım (2007) tarafından yapılan bir çalışmada kadınların, erkeklere göre işyerlerinde kendilerine ve başkalarına adaletsiz davranıldığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Yürür (2005) tarafından yapılan bir araştırmada ise cinsiyet ile adalet algıları arasında önemli düzeyde bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür. Benzer bir sonuç; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Yaş ilerledikçe örgütsel adalet algılarının genel olarak arttığı görülmüştür (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010; Yürür, 2005).

Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada eğitim düzeyinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir (Şahin ve Taşkaya, 2010). Benzer şekilde Kivimäki, Elovainio ve Vahtera (2005) 6442 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada ve Söyüğü'nün (2007) çalışmasında da eğitim düzeyi yüksek olanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna karşı çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Oral, 2012).

1.3.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Örgütsel Faktörler

Kişinin çalıştığı örgüt ile ilgili adalet algısı üzerinde o örgütteki yapılan iş ve işin yapıldığı ortamla ilgili özellikleri önemli rol oynamaktadır. Eğer birey çalıştığı işte adaletsiz bir iş paylaşımı olduğunu algılasa veya yaptığı iş karşısında elde ettiği sonuçların diğer çalışanlara göre düşük olduğunu algılasa, örgütsel adalet duygusu azalmaktadır. Yine bir çalışan örgüt içinde hiyerarşik olarak üst düzeyde ise o çalışanın hiyerarşik olarak alt düzeyde olan çalışana göre örgütsel adalet anlayışı daha yüksek olmaktadır (Işkın, 2018). İlgili literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarıyla yapılan çalışmalarda iş yükünün artmasıyla örgütsel adalet algısı arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (Kivimäki ve ark., 2003; Sutinen, Kivimäki, Elovainio ve Virtanen, 2002; Şahin ve Taşkaya, 2010). Sağlık çalışanlarının hizmet süreleri arttıkça örgütsel adalet algıları azalmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010). Benzer şekilde Söyüğü'nün (2007) çalışmasında da hizmet süresi bir yıldan az olan hemşirelerde, işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşim adalet algısının hizmet süresi fazla olanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Hekimlerin örgütsel adalet algılarının yönetsel

pozisyonda görev yapan hastane çalışanlarına göre düşük olduğu bulunmuştur (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010).

1.2.3. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Adalet algısı kişilerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren önemli özelliktir. Kişilerin örgüt içindeki tükenmişlik düzeyleri örgütten algıladıkları adalet duygusu ile birlikte değişime uğrayabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgüt içindeki uygulamaları adil olarak algılamaları, onların geliştirdikleri olumsuz tutumları değiştirmektedir (Folger ve Skarlicki, 1999). Bireyler örgütte bir adaletsizlik algıladıkları zaman, gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi gösterebilmektedirler (İşbaşı, 2000). Bunun aksine bireylerin adalet algılarının yüksek olması, onların motive edilmesini sağlamakta (Lambert, 2003) ve artan motivasyon da bireylerin tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir (Koustelios ve ark., 2003). Artan adalet algısı bireylerin duygusal tükenmelerini azaltabilmekte ve duyarsızlaşmalarını engelleyebilmektedir. Bunun sonucu olarak kişisel başarı hissi de yüksek olabilmektedir (Maslach ve ark., 2001). Kamu sektöründe çalışan yöneticilerle yapılan bir araştırmada örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta dağıtım adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla; süreç adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin duygusal tükenmeyle negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Meydan, Basım ve Çetin, 2011). Meydan, Şeşen ve Basım (2011) tarafından kamu sektöründe çalışan kişilerle yapılan çalışmada örgüt içinde adalet algılamasının yüksek olmasının bireylerin tükenme duygusuyla negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

1.4. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Tanımlayıcı ve kesitsel planlanan bu araştırmanın temel amacı, orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünün ortaya konulmasıdır. Araştırmada ayrıca şu sorulara da yanıt aranmıştır:

1. Orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi bireysel özelliklerle (yaş, cinsiyet, eğitim vb) ilişkili midir?

2. Orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi örgütle ilgili (hizmet yılı, yöneticilik yılı ve haftalık çalışma saati) özelliklerle ilişkili midir?

3. Orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?

4. Orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde duygusal emek tipleri (derin, samimi ve yüzeysel davranışlar) ile tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

5. Örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolü var mıdır?

YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Sivas ilinde bulunan Numune Hastanesi ($N = 164$), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi ($N = 141$) Özel Medicana Hastanesi ($N = 16$) ve Özel Gültepe Hastanesinde ($N = 10$) çalışan toplam 331 orta ve üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu hastanelerde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden en az bir yıl çalışmış ve halen görevde olan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmuştur. Çalışmada, $\alpha = 0.05$, $\beta = 0.10$ ($1 - \beta = 0.90$) alındığında rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen en az 179 yönetici üzerinden veri toplanması planlanmıştır. Araştırmaya toplam 189 yönetici katılmış olup veri kontrolü sonucunda eksik veya yanlış 9 anket formu analiz dışı bırakılmıştır. Araştırmaya Numune Hastanesinden 111 kişi (% 61.7) Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinden 60 kişi (% 33.3), Özel Gültepe Hastanesinden 9 kişi (% 5) katılmıştır. Özel Medicana Hastanesinden uygulama izni alınmadığı için araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmada hastane başhekimi, başhekim yardımcıları, müdür ve müdür yardımcıları, başhemşire ve başhemşire yardımcıları üst düzey yöneticiler olarak; birim sorumluları ise orta düzey yöneticiler olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Buna göre 97'si kadın (%64.2) 54'ü erkek

(%35.8) olmak üzere toplam 151 orta düzey hastane yöneticisi, 6'sı kadın (%20.7) ve 23'ü erkek (%79.3) olmak üzere toplam 29 üst düzey hastane yöneticisi araştırmaya katılmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler Maslach Tükenmişlik Envanteri, Duygusal Emek Ölçeği, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu ile toplanmıştır (Ek 1)

3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri. Maslach Tükenmişlik Envanteri 22 maddelik Likert-tipi bir tutum ölçeğidir. Maslach ve Johnson (1981) tarafından geliştirilmiş olan Maslach Tükenmişlik Envanterinin 3 alt boyutu vardır. Duygusal Tükenme (9 madde), Duyarsızlaşma (5 madde) ve Kişisel Başarı (8 madde). İfadeler beşli Likert tipinde (1- Hiçbir zaman, 5- Her zaman) ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından elde edilen yüksek puan, yüksek tükenmişliği ifade ederken kişisel başarı alt boyutundan alınan düşük puanlar yüksek tükenmişlik anlamına gelmektedir. Kişisel başarı alt boyut puanı bu alt boyuttaki 8 maddeye verilen cevapların ters kodlanması ile elde edilmektedir. Toplam puana ise üç alt boyut puanının eklenmesiyle ulaşılmaktadır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Türkçeye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış ve ölçeğin geçerlik çalışmaları üç faktör yapısını doğrulamıştır. Ölçeğin Cronbach alfa katsayıları: Duygusal Tükenme .83, Duyarsızlaşma .65, Kişisel Başarı .72 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında ölçeğin Cronbach Alpha değerleri duygusal tükenme .88, duyarsızlaşma .78, kişisel başarı .77 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Duygusal Emek Ölçeği. Çalışanların duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla Grandey (2003) ve Brotheridge ve Lee'nin (1998) geliştirdiği Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türk kültüründe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması öğretmenler (Basım ve Begenirbaş, 2012; Çukur, 2009) ve doktorlar (Köksel, 2009) üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında örneklem benzerliğinden dolayı ölçeğin Köksel (2009) tarafından uyarlanan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 26 sorudan oluşmaktadır. Duygusal emeğin üç boyutu

olan” derin davranış”, “yüzeysel davranış” ve “samimi davranış” kavramlarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Ölçekteki derin davranış sorularına örnek olarak “Göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım”, yüzeysel davranış sorularına örnek olarak “İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım” ve samimi davranış sorularına örnek olarak ise “İşimin gerektirdiği olumlu duyguları çalışanlara kolaylıkla sergilerim” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçek beşli Likert tipinde puanlanmaktadır (1- Hiçbir zaman, 5- Her zaman). Ölçekten alınan yüksek puan derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranışın yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek Türkiye’de bazı araştırmalarda da kullanılmıştır (Oral ve Köse, 2011; Tunç ve ark., 2014). Ölçekteki bazı maddelerin ifadelerinin araştırmacı tarafından hastane yöneticilerine yönelik olarak değiştirilmesi nedeniyle ölçeğin psikometrik özellikleri yeniden değerlendirilmiş ve sonuçlar bulgular bölümünde paylaşılmıştır.

3.2.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği. Kişilerin Örgütsel adalet algıları, Colquitt’in (2001) dört boyutlu Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği’nden Türkçeye uyarlanmış ifadeler ile ölçülmüştür. Ölçek toplam 20 soru 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İşlemsel adalet boyutunda 7, dağıtım adaleti boyutunda 4, kişilerarası adalet boyutunda 4 ve son olarak bilgisel adalet boyutunda 5 adet bulunmaktadır. Ölçek 5’li Likert üzerinden puanlanmaktadır (1-Hiç Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek puan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet, etkileşimsel adalet ve tüm alt boyutların toplamından elde edilen toplam örgütsel adalet algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Özmen tarafından yapılan yapı geçerliği analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapıda olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmada ölçek Özmen tarafından önerilen üç boyutlu yapısı temel alınarak kullanılmıştır. Özmen ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, kişisel adalet algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında ölçeğin Cronbach Alpha değerleri dağıtım adaleti algısı boyutu için .91, işlemsel adalet algısı boyutu için .91, kişisel adalet algısı boyutu için .92 ve bilgisel adalet algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur.

3.2.4. Kişisel Bilgi Formu. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çocuk sayısı, medeni durum gibi demografik bilgilerin yanı sıra çalışmanın amacına uygun olarak meslekte geçirilen süre, yöneticilik yılı ve haftalık çalışma saati gibi toplam 8 sorudan oluşan bir formdur.

3.3. İşlem

Uygulamaya başlamadan önce çalışmanın yürütülebilmesi için Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan (30.04.2018 tarih ve 2018-04/29 Karar numarası) ve hastane yönetimlerinden gerekli izinler alınmıştır (Ek 2). İzinler alındıktan sonra rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş orta ve üst düzey hastane yöneticilerine sırasıyla bilgilendirilmiş onam formu, kişisel bilgi formu, duygusal emek ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve tükenmişlik ölçeği uygulanmıştır. Ölçek uygulaması öncesinde yöneticilerden bireysel randevu alınarak, belirlenen saatte yüz yüze görüşme yöntemi ile yöneticilerin kendilerine ait odalarında yapılmıştır. Her bir yönetici ile görüşme yaklaşık 20 dakika sürmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma sorularını yanıtlayabilmek için verilere uygun istatistiksel analizler uygulanmıştır. Araştırmada ele alınan sürekli ölçüm olan yaş, eğitim durumu, hizmet yılı gibi değişkenlerle örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Araştırmanın örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi değişkenlerinin ortalamalarını cinsiyet, orta ve üst düzey yönetici olma gibi kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için MANAVO yapılmıştır. Ayrıca aracı rol modelini test etmek için Hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişkenler				
Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam	
	103 (%57.2)	77 (42.8)	180	
Medeni Durum	Evli	Bekar		
	156 (%86.7)	24 (%13.3)		
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	1-2 çocuk	3-4 çocuk	4 ve üzeri çocuk
	15 (%9.1)	115 (%69.7)	30 (%18.2)	5 (%3)
Yöneticilik pozisyonu	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici		
	151 (%83.9)	29 (%16.17)		
Eğitim Düzeyi	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans
Orta Düzey Yöneticilerde	9 (%6.0)	13 (%8.6)	86 (57)	43(28.5)
Üst Düzey Yöneticilerde	1 (%3.4)	1 (%3.4)	17 (58.6)	10(34.5)

Katılımcıların yaşlarının ranjı 24-63 arasında değiştiği; yaş ortalamasının 41.07 ($S = 7.54$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların hizmet yılı sürelerinin 1-37 arasında değiştiği ortalamasının 18.27 ($S = 8.34$); yöneticilik süresinin ise 1-32 arasında değiştiği ve ortalamasının 7.02 ($S = 8.34$) olduğu tespit edilmiştir. Hizmet yılı ortalamaları orta ve üst düzey yöneticilerde incelendiğinde orta düzey yöneticilerin hizmet yılının 18.05 ($S = 8.46$) olduğu; üst düzey yöneticilerin ise hizmet yılının 19.04 ($S = 7.78$) olduğu belirlenmiştir. Orta ve üst düzey yöneticilerde yöneticilik yılı ortalamaları incelendiğinde orta düzey yöneticilerin 6.96 ($S = 6.38$) yıl; üst düzey yöneticilerin ise 7.21 ($S = 6.16$) yıl olduğu görülmüştür.

4.2. Duygusal Emek Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi

Araştırmada ele alınan değişkenlerden Duygusal Emek Ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek amacıyla Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Örneklemin analiz için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri üzerinden sınıanmıştır. KMO değeri .84 olarak tespit edilmiş ve verinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan ve varyansın %58.72'sini açıklayan altı faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerin özdeğerleri sırasıyla 7.12, 3.05, 1.56, 1.32, 1.16 ve 1.07'dir. Özdeğer grafiği incelendiğinde 2 faktörlü çözümlenmenin uygun olduğu görülmüştür. Orijinal ölçek doğrultusunda ölçek maddeleri öncelikle üç faktöre zorlanmıştır. Varimax rotasyonu kullanılarak ölçek maddeleri üç faktöre zorlandığında son faktörün faktör analizi sayılıtısını (bir faktörün en yüksek madde faktör yükünün .50'nin altında olmaması) karşılamadığı görülmüştür. Madde toplam korelasyonları incelendiğinde samimi davranış alt boyutunda yer alan 3, 5, 13, 17 ve 23 maddelerin korelasyonun .30 ve altında olduğu tespit edilmiş ve anılan boyutun analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Maddeler iki faktöre zorlanarak yapılan analiz sonucunda birinci faktörün toplam varyansın %33.25'ini açıkladığı; ikinci faktörün toplam varyansın %9.22'sini açıkladığı görülmüştür (Tablo 2).

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi 2. ve 4. madde dışındaki maddelerin kendi faktörleri altında yük aldığı görülmüştür. Her iki faktörde de yük alan 2. ve 4. maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Öte yandan Derin Davranış Alt Ölçeğinde yer alması gereken 6. ve 21. maddelerin de her iki faktörde yük aldığı ancak Derin Davranış faktöründeki yükünün daha fazla olduğu belirlenmiş ve orjinal ölçekle paralel şekilde bu faktör altında temsil edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 2: Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör Örüntüsü

Maddeler	Yüzeysel davranış	Derin davranış
20. Madde	.76	.21
10. Madde	.76	.13
11. Madde	.71	.08
25. Madde	.69	.17
19. Madde	.64	.07
16. Madde	.63	.25
1. Madde	.61	.15
24. Madde	.60	.38
9. Madde	.53	.29
2. Madde	.41	.40
14. Madde	.19	.69
12. Madde	.21	.66
22. Madde	.08	.64
28. Madde	.19	.61
7. Madde	.18	.60
21. Madde	.31	.60
26. Madde	.14	.57
6. Madde	.38	.52
15. Madde	.15	.50
18. Madde	-.01	.45
4. Madde	.39	.43
<i>Özdeğer</i>	6.98	1.93
<i>Açıklanan Varyans</i>	33.25	9.22
<i>Cronbach Alfa Katsayısı</i>	.85	.82

4.3. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi

Araştırmada ele alınan değişkenlerin orta ve üst düzey yönetici olma düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için MANOVA yapılmıştır. Örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi değişkenleri üzerinde orta ya da üst düzey yönetici olma temel etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür Wilks' $\lambda = .96$; $F(9, 169) = .68$, $p > .05$]. Yöneticilerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek ölçeklerinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının dağılımı Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Yöneticilerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek ölçeklerinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının dağılımı

Değişkenler	Yönetici Pozisyonu	Ort	S	N
İşlemsel adalet alt boyutu	Orta düzey yönetici	3.21	0.84	150
	Üst düzey yönetici	3.38	0.89	29
	Toplam	3.24	0.85	179
Dağıtımsal adalet alt boyutu	Orta düzey yönetici	2.96	1.15	150
	Üst düzey yönetici	3.19	1.02	29
	Toplam	2.99	1.13	179
Kişilerarası adalet alt boyutu	Orta düzey yönetici	3.83	0.84	150
	Üst düzey yönetici	4.14	0.77	29
	Toplam	3.88	0.84	179
Bilgisel adalet alt boyutu	Orta düzey yönetici	3.29	0.84	150
	Üst düzey yönetici	3.59	0.78	29
	Toplam	3.34	0.83	179
Duygusal tükenme alt boyutu	Orta düzey yönetici	2.56	0.83	150
	Üst düzey yönetici	2.58	0.68	29
	Toplam	2.56	0.81	179
Duyarsızlaşma alt boyutu	Orta düzey yönetici	1.84	0.79	150
	Üst düzey yönetici	1.86	0.68	29
	Toplam	1.84	0.77	179
Kişisel başarı alt boyutu	Orta düzey yönetici	3.80	0.54	150
	Üst düzey yönetici	3.84	0.51	29
	Toplam	3.81	0.54	179
Derin davranış alt boyutu	Orta düzey yönetici	2.87	0.78	150
	Üst düzey yönetici	2.90	0.68	29
	Toplam	2.88	0.76	179
Yüzeysel davranış alt boyutu	Orta düzey yönetici	2.07	0.70	150
	Üst düzey yönetici	2.19	0.72	29
	Toplam	2.09	0.70	179

4.4. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyete Göre İncelemesi

Araştırmada bireysel değişken olarak ele alınan cinsiyet farklılıklarını belirleyebilmek için MANOVA yapılmıştır. Örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi değişkenlerindeki cinsiyet farklılığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda değişkenlerin alt ölçekleri üzerinde cinsiyet temel etkisinin anlamlı olduğu [Wilks' $\lambda = .89$; $F(9, 169) = 2.30$, $p < .001$, $\eta^2 = .02$] bulunmuştur. Yapılan ileri analiz sonuçları, erkeklerin dağıtımsal adalet algısının $F(1, 177) = 6.62$, $p < .01$), derin davranışının $F(1, 177) = 12.76$, $p < .001$) ve yüzeysel davranışının $F(1, 177) = 4.69$, $p < .05$) kadınlardan yüksek olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek ölçeklerinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının dağılımı Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek ölçeklerinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının dağılımı

	Cinsiyet	Ortalama	S	N
İşlemsel adalet alt boyutu	Kadın	3.18	0.89	102
	Erkek	3.33	0.78	77
	Toplam	3.24	0.85	179
Dağıtımsal adalet alt boyutu	Kadın	2.81	1.07	102
	Erkek	3.24	1.16	77
	Toplam	2.99	1.13	179
Kişilerarası adalet alt boyutu	Kadın	3.84	0.86	102
	Erkek	3.93	0.80	77
	Toplam	3.88	0.84	179
Bilgisel adalet alt boyutu	Kadın	3.29	0.84	102
	Erkek	3.40	0.82	77
	Toplam	3.34	0.83	179
Duygusal tükenme alt boyutu	Kadın	2.54	0.73	102
	Erkek	2.59	0.90	77
	Toplam	2.56	0.81	179
Duyarsızlaşma alt boyutu	Kadın	1.79	0.68	102
	Erkek	1.91	0.87	77
	Toplam	1.84	0.77	179
Kişisel başarı alt boyutu	Kadın	3.81	0.52	102
	Erkek	3.80	0.56	77
	Toplam	3.81	0.54	179
Derin davranış alt boyutu	Kadın	2.71	0.74	102
	Erkek	3.10	0.73	77
	Toplam	2.88	0.76	179
Yüzeysel davranış alt boyutu	Kadın	1.99	0.64	102
	Erkek	2.22	0.77	77
	Toplam	2.09	0.70	179

4.5. Bireysel Değişkenlerin Tükenmişlik, Duygusal Emek ve Örgütsel Adaletle İlişkisinin İncelenmesi

Araştırmada bireysel değişken olarak ele alınan yaş, eğitim düzeyi ve çocuk sayısının örneklem içerisindeki dağılımlarının eşit olmaması ve değişkenlerin sürekli ölçüm olarak değerlendirilebilmeleri nedeniyle anılan bireysel değişkenlerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek alt boyutlarıyla arasındaki ilişkisi Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 5). Sonuçta araştırmaya katılan yöneticilerin yaşının yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma ile negatif; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyinin dağıtımsal

adaletle negatif yönde ilişkili olduğu; çocuk sayısının ise kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Tablo 5: Araştırmada ele alınan bireysel değişkenlerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yaş	-										
2. Eğitim	-.19**	-									
3. ÇS	.38***	.02	-								
4. İA	.06	-.04	-.06	-							
5. DA	.14	-.17*	.06	.60***	-						
6. KA	.00	.00	.02	.52***	.31***	-					
7. BA	.06	-.07	.02	.59***	.44***	.62***	-				
8. DT	-.14	-.04	-.06	-.45***	-.37***	-.40***	-.33***	-			
9. D	-.26***	-.09	-.09	-.23***	-.12	-.29***	-.16*	.68***	-		
10. KB	.40***	-.01	.17*	.31***	.26***	.19*	.23***	-.19**	-.26***	-	
11. DD	.06	-.04	.10	.04	.09	-.14	-.01	.27***	.32***	.13	-
12. YD	-.16*	-.02	-.04	-.03	.05	-.12	-.05	.32***	.43***	-.18**	.52***

Not. ÇS: Çocuk sayısı İA: İşlemsel adalet, DA: Dağıtımsal adalet, KA: Kişilerarası adalet, BA: Bilgisel adalet, DT: Duygusal tükenme, D: Duyarsızlaşma, KB: Kişisel başarı, DD: Derin davranış, YD: Yüzeysel davranış * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.6. Örgütle İlgili Değişkenlerin Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve Duygusal Emekle İlişkisinin İncelenmesi

Araştırmada örgütle ilgili değişken olarak ele alınan çalışma saati, hizmet süresi ve yöneticilik süresinin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisi Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 6). Hizmet yılının duyarsızlaşma ve yüzeysel davranışla negatif yönde; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde yöneticilik yılının yüzeysel davranışla negatif yönde, kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Haftalık çalışma saati ile araştırmada ele alınan değişkenler arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 6: Araştırmada ele alınan örgütle ilgili değişkenlerin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. HY	-										
2. YY	.52**	-									
3. HÇS	.10	-.04	-								
4. İA	.02	-.06	-.05	-							
5. DA	.07	.02	-.04	.60***	-						
6. KA	-.01	-.10	-.13	.52***	.31***	-					
7. BA	.03	-.03	-.11	.59***	.44***	.61***	-				
8. DT	-.10	.02	.08	-.45***	-.37***	-.40***	-.33***	-			
9. D	-.23***	-.08	.09	-.23***	-.12	-.29***	-.16*	.68***	-		
10. KB	.37***	.28***	.05	.31***	.26***	.19*	.23***	-.19**	-.26***	-	
11. DD	-.02	-.01	.09	.04	.09	-.14	-.01	.27***	.32***	.13	-
12. YD	-.23***	-.17*	.14	-.03	.05	-.12	-.05	.32***	.43***	-.18**	.52***

Not: HY: Hizmet yılı, YY: Yöneticilik yılı, HÇS: Haftalık çalışma saati İA: İşlemsel adalet, DA: Dağıtım sal adalet, KA: Kişilerarası adalet, BA: Bilgisel adalet, DT: Duygusal tükenme, D: Duyarsızlaşma, KB: Kişisel başarı, DD: Derin davranış, YD: Yüzeysel davranış, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.7. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler

Araştırmada ele alınan tükenmişlik alt boyutlarının örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisini incelemek için Pearson Momentler korelasyon katsayısı hesaplanmıştır (Tablo 7). Analiz sonucunda orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın örgütsel adalet alt boyutlarıyla negatif yönde; duygusal emekle pozitif yönde ilişkili olduğu; kişisel başarının ise örgütsel adalet alt boyutlarıyla pozitif yönde ve yüzeysel davranışla negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Tükenmişlik, örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarının birbiriyle ilişkisi (Genel örneklem)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duygusal tükenme	-							
2. Duyarsızlaşma	.68***	-						
3. Kişisel başarı	-.19*	-.26***	-					
4. İşlemsel adalet	-.46***	-.23***	.31***	-				
5. Dağıtimsal adalet	-.37***	-.12	.26***	.60***	-			
6. Kişilerarası adalet	-.40***	-.29***	.19*	.52***	.31***	-		
7. Bilgisel adalet	-.33***	-.16*	.23***	.59***	.44***	.62***	-	
8. Derin davranış	.27***	.32***	.13	.04	.09	-.14	-.01	-
9. Yüzeysel davranış	.32***	.43***	-.18*	-.03	.05	-.12	-.05	.52***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.8. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emegin Aracı Rolünün İncelenmesi

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal emegin alt boyutlarının aracı rolü Baron ve Kenny'nin (1986) ileri sürdüğü ölçütler temel alınarak incelenmiştir. Buna göre, yordayıcı (örgütsel adalet alt boyutları: işlemsel adalet, dağıtimsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) ve yordanan değişken (tükenmişlik düzeyi alt boyutları: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) arasındaki ilişki; aracı değişkenler (duygusal emegin alt boyutları: derin ve yüzeysel davranış) ve yordayıcı değişken; aracı değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır (bkz. Tablo 7). Son olarak aracı değişken ve yordayıcı değişken eş zamanlı olarak regresyon analizine girildiğinde daha önce yordayıcı ve yordanan değişken arasında var olan anlamlı ilişki artık anlamlı olmaktan çıkmalı ya da daha önceki anlamlılık düzeyinde azalma olmalıdır. Beta değerlerindeki azalmanın anlamlılığı Sobel testiyle değerlendirilmiştir (Sobel, 1982). Sözü edilen ilişkiler genel örneklemde incelendiğinde aracı değişken (duygusal emegin alt boyutları: derin ve yüzeysel davranış) ve yordayıcı değişken (örgütsel adalet alt boyutları: işlemsel adalet, dağıtimsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) arasındaki ilişkilerin anlamlı olmadığı görülmüş ve aracı rol modeli test edilememiştir.

4.9 Kadınların Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emegin Aracı Rolünün İncelenmesi

Kadınlarda örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal emegin alt boyutlarının aracı rolü Baron ve Kenny'nin (1986) ileri sürdüğü ölçütler temel alınarak kadın yöneticiler için incelenmiştir. Tablo 8'de de görülebileceği gibi kişilerarası ve bilgisel adalet ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide derin ve yüzeysel davranışın aracı rolünün olabileceği tespit edilmiştir. Aracı rolü test etmek için yapılan bir dizi hiyerarşik regresyon analizinde analize ilk basamakta katılımcıların yaşı, eğitim düzeyi kontrol edilmiş, ikinci basamakta sırasıyla kişilerarası ve bilgisel adalet alt boyutları, üçüncü basamakta ise sırasıyla derin ve yüzeysel davranış alt boyutları analize dahil edilmiştir.

Tablo 8: Kadınların tükenmişlik, örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarının birbiriyle ilişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duygusal tükenme	-							
2. Duyarsızlaşma	.69**	-						
3. Kişisel başarı	-.22*	-.32**	-					
4. İşlemsel adalet	-.56***	-.29***	.31***	-				
5. Dağıtımsal adalet	-.41***	-.12	.25**	.61***	-			
6. Kişilerarası adalet	-.51***	-.33***	.20*	.32***	.34***	-		
7. Bilgisel adalet	-.35***	-.24**	.22*	.54***	.45***	.68**	-	
8. Derin davranış	.32***	.33***	.05	-.08	-.10	-.32***	-.21*	-
9. Yüzeysel davranış	.33***	.43**	-.18	-.15	-.11	-.23**	-.24**	.49***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tablo 9: Kadınlarda duygusal tükenmenin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Aşama	Yordayıcı Değişkenler	R	R ²	ΔR ²	ΔF	β	t
Duygusal Tükenme	1	Yaş	.11	.01	.01	.57	-.10	-1.05
		Eğitim Durumu					.02	.19
	2	Yaş	.53	.28	.27	35.70***	-.11	-1.27
		Eğitim Durumu					-.06	-.70
		Kişisel adalet					-.52	-5.97***
	3	Yaş	.55	.31	.03	3.93*	-.12	-1.39
		Eğitim Durumu					-.06	-.79
		Kişilerarası adalet					-.47	-5.15***
		Derin davranış					.17	1.98*
Duygusal Tükenme	1	Yaş	.11	.01	.01	.57	-.10	-1.05
		Eğitim Durumu					.02	.19
	2	Yaş	.53	.25	.27	35.70***	-.11	-1.27
		Eğitim Durumu					-.06	-.70
		Kişilerarası adalet					-.52	-5.97***
	3	Yaş	.57	.29	.04	6.02**	-.09	-1.10
		Eğitim Durumu					-.07	-.79
		Kişilerarası adalet					-.47	-5.41***
		Yüzeysel davranış					.21	2.45**
Duygusal Tükenme	1	Yaş	.11	.01	.01	.60	-.11	-1.08
		Eğitim Durumu					.01	.16
	2	Yaş	.36	.10	.12	13.51***	-.08	-.93
		Eğitim Durumu					-.03	-.32
		Bilgisel adalet					-.35	-3.67***
	3	Yaş	.45	.17	.07	8.01***	-.10	-1.14
		Eğitim Durumu					-.04	-.49
		Bilgisel adalet					-.29	-3.17***
		Derin davranış					.26	2.83***
Duygusal Tükenme	1	Yaş	.11	.01	.01	.60	-.11	-1.08
		Eğitim Durumu					.01	.16
	2	Yaş	.36	.11	.12	13.51***	-.08	-.93
		Eğitim Durumu					-.03	-.32
		Bilgisel adalet					-.35	-3.67***
	3	Yaş	.44	.16	.06	7.28***	-.07	-.77
		Eğitim Durumu					-.04	-.40
		Bilgisel adalet					-.29	-3.07***
		Yüzeysel davranış					.25	2.70***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Kadınlarda duygusal tükenmenin yordanmasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda kişilerarası adaletin ve bilgisel adaletin duygusal tükenmeyi negatif yönde yordadığı; derin ve yüzeysel davranışın ise pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. Duygusal tükenme için yapılan bir dizi hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, aracı değişken olan derin davranışın analize dahil edilmesiyle yordayıcı değişken olan kişilerarası adaletin beta değerinde (-.52'den $p < .001$, -.47'ye $p < .001$) anlamlı bir düşme gözlenmiştir ($Z = -2.32$, $p < .05$). Buna karşı aracı değişken olan yüzeysel davranışın analize dahil edilmesiyle yordayıcı değişken olan kişilerarası adaletin beta değerindeki (-.52'den $p < .001$, -.47'ye $p < .001$) düşmenin anlamlı olmadığı gözlenmiştir ($Z = -1.89$, $p > .05$). Sonuç olarak kadın yöneticilerde kişilerarası adalet ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye sadece derin davranışın aracılık ettiği bulunmuştur. Yani kişilerarası adalet algısı yüksek olan kadınların derin davranışlarının azaldığı ve bu yolla duygusal tükenmenin azaldığı bulunmuştur.

Bilgisel adalet ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracı değişken olan derin davranışın analize dahil edilmesiyle yordayıcı değişken olan bilgisel adaletin beta değerindeki (-.35'den $p < .001$, -.29'a $p < .001$) düşmenin anlamlı olmadığı gözlenmiştir ($Z = -1.73$, $p > .05$). Ayrıca aracı değişken olan yüzeysel davranışın analize dahil edilmesiyle yordayıcı değişken olan bilgisel adaletin beta değerindeki (-.35'den $p < .001$, -.29'a $p < .001$) düşmenin anlamlı olmadığı gözlenmiştir ($Z = -1.91$, $p > .05$). Sonuç olarak kadın yöneticilerde bilgisel adalet ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye derin ve yüzeysel davranışın aracılık etmediği bulunmuştur.

Tablo 10: Kadınlarda duyarsızlaşmanın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Aşama	Yordayıcı Değişkenler	R	R ²	ΔR ²	ΔF	β	t
Duyarsızlaşmanın	1	Yaş	.27	.08	.08	4.12**	-.27	-2.86***
		Eğitim Durumu					.01	.13
	2	Yaş	.43	.19	.11	13.35***	-.28	-3.07***
		Eğitim Durumu					-.04	-.42
		Kişilerarası adalet					-.34	-3.65***
	3	Yaş	.50	.25	.06	8.33***	-.29	-3.33***
		Eğitim Durumu					-.05	-.55
		Kişilerarası adalet					-.25	-2.71**
		Derin davranış					.27	2.88**
Duyarsızlaşmanın	1	Yaş	.27	.08	.08	4.12**	-.27	-2.86***
		Eğitim Durumu					.01	.13
	2	Yaş	.43	.19	.11	13.35***	-.28	-3.07***
		Eğitim Durumu					-.04	-.42
		Kişilerarası adalet					-.34	-3.65***
	3	Yaş	.53	.28	.09	11.89***	-.26	-2.94***
		Eğitim Durumu					-.05	-.54
		Kişilerarası adalet					-.27	-2.97**
		Yüzeysel davranış					.31	3.45***
Duyarsızlaşmanın	1	Yaş	.28	.08	.08	4.20**	-.27	-2.89**
		Eğitim Durumu					.01	.12
	2	Yaş	.37	.13	.05	5.04**	-.26	-2.81**
		Eğitim Durumu					-.02	-.18
		Bilgisel adalet					-.22	-2.32**
	3	Yaş	.47	.22	.09	11.81***	-.29	-3.18***
		Eğitim Durumu					-.03	-.38
		Bilgisel adalet					-.16	-1.72
		Derin davranış					.32	3.44***
Duyarsızlaşmanın	1	Yaş	.28	.08	.08	4.20**	-.27	-2.89**
		Eğitim Durumu					.01	.12
	2	Yaş	.36	.13	.05	5.04**	-.26	-2.81**
		Eğitim Durumu					-.02	-.18
		Bilgisel adalet					-.22	-2.32**
	3	Yaş	.48	.23	.11	13.33***	-.24	-2.72***
		Eğitim Durumu					-.03	-.28
		Bilgisel adalet					-.14	-1.56
		Yüzeysel davranış					.33	3.65***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Kadınlarda duyarsızlaşmanın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonucunda kişilerarası adaletin, bilgisel adalet ve yaşın duyarsızlaşmayı negatif yönde yordadığı; derin ve yüzeysel davranışın ise pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. Duyarsızlaşmanın yordanmasına için yapılan bir dizi hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, aracı değişken olan derin davranışın analize dahil edilmesiyle yordayıcı değişken olan kişilerarası adaletin beta değerinde (-.34'den $p < .001$, -.25'e $p < .001$)

anlamli bir dūŒme gōzlenmiŒtir ($Z = -2.44, p < .01$). Aracı deęiŒken olan yūzeysel davranıŒın analize dahil edilmesiyle yordayıcı deęiŒken olan kiŒilerarası adaletin beta değerindeki ($-.34$ 'den $p < .001$, $-.27$ 'ye $p < .001$) anlamli bir dūŒme gōzlenmiŒtir ($Z = -1.99, p < .05$). Sonuç olarak kadın yōneticilerde kiŒilerarası adalet ile duyarsızlaŒma arasındaki iliŒkiye derin ve yūzeysel davranıŒın aracılık ettiği; kadın yōneticilerin kiŒilerarası adalet algıları arttıca derin ve yūzeysel davranıŒlarının azaldığı ve bu yolla duyarsızlaŒmalarının azaldığı bulunmuŒtur.

Bilgisel adalet ve duyarsızlaŒma arasındaki iliŒkide aracı deęiŒken olan yūzeysel davranıŒın analize dahil edilmesiyle yordayıcı deęiŒken olan bilgisel adaletin beta değerinde ($-.22$ 'den $p < .001$, $-.14$ 'e $p > .05$) anlamli bir dūŒme gōzlenmiŒtir ($Z = -2.02, p < .05$). Buna karŒı aracı deęiŒken olan derin davranıŒın analize dahil edilmesiyle yordayıcı deęiŒken olan bilgisel adaletin beta değerindeki ($-.22$ 'den $p < .001$, $-.16$ 'ya $p > .05$) dūŒmenin anlamli olmadığı gōzlenmiŒtir ($Z = -1.91, p > .05$). Sonuç olarak kadın yōneticilerde bilgisel adalet ile duyarsızlaŒma arasındaki iliŒkiye sadece yūzeysel davranıŒın aracılık ettiği; kadın yōneticilerin bilgisel adalet algıları arttıca yūzeysel davranıŒlarının azaldığı ve bu yolla duyarsızlaŒmalarının azaldığı bulunmuŒtur.

4.10. Erkeklerin Őrgūtsel Adalet İle TūkenmiŒlik Dūzeyleri Arasındaki İliŒkide Duyusal Emeęin Aracı Rolünün İncelenmesi

Erkek katılımcılarda Őrgūtsel adalet ve tūkenmiŒlik arasındaki iliŒkide duygusal emeęin alt boyutlarının aracı rolū Baron ve Kenny'nin (1986) ileri sūrdūęū Őlutler temel alınarak erkek yōneticiler için incelenmiŒtir. Tablo 11'de de gōrūlebileceęi gibi bilgisel adalet ile duygusal tūkenme ve kiŒisel baŒarı arasındaki iliŒkide derin davranıŒın aracı rolünün olabileceęi tespit edilmiŒtir. Aracı rolū test etmek için yapılan bir dizi hiyerarŒik regresyon analizinde analize ilk basamakta katılımcıların yaŒı, eęitim dūzeyi kontrol edilmiŒ, ikinci basamakta sırasıyla kiŒilerarası ve bilgisel adalet alt boyutları, ũncū basamakta ise sırasıyla derin ve yūzeysel davranıŒ alt boyutları analize dahil edilmiŒtir.

Tablo 11: Erkeklerin tükenmişlik, örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarının birbiriyle ilişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duygusal tükenme	-							
2. Duyarsızlaşma	.74***	-						
3. Kişisel başarı	-.15	-.22*	-					
4. İşlemsel adalet	-.35***	-.18	.33***	-				
5. Dağıtımsal adalet	-.35***	-.17	.28**	.60***	-			
6. Kişilerarası adalet	-.27**	-.26**	.17	.49***	.26**	-		
7. Bilgisel adalet	-.32***	-.08	.23*	.66***	.42***	.52***	-	
8. Derin davranış	.22*	.28**	.25*	.17	.21	.08	.22*	-
9. Yüzeysel davranış	.13**	.46***	-.18	.10	.15	-.01	.14	.52***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Erkeklerde duygusal tükenmenin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonucunda bilgisel adaletin duygusal tükenmeyi negatif yönde yordadığı; derin davranışın ise pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. Kişisel başarının yordanması için yapılan regresyon analizi sonucunda yaşın, bilgisel adaletin ve derin davranışın kişisel başarıyı pozitif yönde yordadığı görülmüştür (bkz. Tablo 12).

Duygusal tükenme için yapılan bir dizi hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, aracı değişken olan derin davranışın analize dahil edilmesiyle yordayıcı değişken olan bilgisel adaletin beta değerinde (-.32'den $p < .001$, -.38'e $p < .001$) bir artış gözlenmiştir. Bilgisel adalet ve kişisel başarı arasındaki ilişkide aracı değişken olan derin davranışın analize dahil edilmesiyle yordayıcı değişken olan bilgisel adaletin beta değerindeki (.23'den $p < .05$, .18'e $p > .05$) düşmenin anlamlı olmadığı gözlenmiştir ($Z = -1.53$, $p > .05$). Sonuç olarak erkeklerin bilgisel adalet ile duygusal tükenme ve kişisel başarıları arasında derin davranışın aracı rolünün olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 12: Erkeklerde duygusal tükenme ve kişisel başarının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Aşama	Yordayıcı Değişkenler	R	R ²	ΔR ²	ΔF	β	t
Duygusal Tükenme	1	Yaş	.19	.04	.04	1.49	-.19	-1.71
		Eğitim Durumu					-.06	-.51
	2	Yaş	.37	.14	.10	8.63***	-.19	-1.73
		Eğitim Durumu					-.07	-.59
		Bilgisel adalet					-.32	-2.94***
	3	Yaş	.47	.22	.08	7.63**	-.17	-1.59
		Eğitim Durumu					-.03	-.29
		Bilgisel adalet					-.38	-3.59***
		Derin davranış					.30	2.76**
Kişisel başarı	1	Yaş	.35	.12	.12	5.39**	.36	3.22***
		Eğitim Durumu					.01	.02
	2	Yaş	.42	.18	.06	4.99*	.35	3.25***
		Eğitim Durumu					.01	.02
		Bilgisel adalet					.23	2.23*
	3	Yaş	.48	.23	.05	4.64*	.37	3.50***
		Eğitim Durumu					.02	.28
		Bilgisel adalet					.18	1.76
		Derin davranış					.23	2.16*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgular ilgili literatür bağlamında tartışılmıştır. Öncelikle orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyinin bireysel özelliklerle ilişkisini ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları tartışılmış, daha sonra orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyinin örgütle ilgili özelliklerle ilişkisini ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları ele alınmıştır. Araştırmada ele alınan tükenmişlik alt boyutlarının örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisi incelenmiş ve hem kadın hem de erkek yöneticilerde örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolü incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular ilgili literatür bağlamında aşağıda sırasıyla tartışılmıştır.

5.1. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin Bireysel Özelliklerle İlişkisinin İncelendiği Analiz Sonuçlarının Tartışılması

Orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyinin bireysel özelliklerle (cinsiyet, yaş, eğitim vb) ilişkisini ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları cinsiyet açısından incelendiğinde erkeklerin dağıtımsal adalet algısının, derin davranışının ve yüzeysel davranışının kadınlardan yüksek olduğunu; buna karşı diğer alt boyutlar açısından cinsiyet farkının olmadığı görülmüştür. Karşılaşılan sonuçların veya ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısı olarak tanımlanan dağıtımsal adalet algısının erkekler tarafından daha yüksek algılanması sağlık çalışanlarıyla yapılan daha önceki araştırmalarla tutarlık göstermektedir (Arı, Gülova ve Köse, 2017; Eker, 2006). Ancak örgütsel adalet konusunda cinsiyet farkının olmadığını gösteren bulgular da söz konusudur (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, Şahin ve Taşkaya, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Araştırmada erkek yöneticilerdeki derin davranış ve yüzeysel davranışın kadın yöneticilerden yüksek olduğu belirlenmiştir. İlgili alan yazını incelendiğinde duygusal emek alt boyutları konusunda cinsiyet farkı bulunmadığını bildiren araştırmalar bulunmakla birlikte (Aslan, 2010) cinsiyet farkı olduğunu ve erkeklerin yüzeysel davranış gösterim düzeylerinin kadınlara kıyasla daha yüksek olduğunu (Türkay ve ark., 2011) ya da erkek katılımcıların kadınlara göre daha fazla derin davranış sergilediklerini gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Kızanıklı, 2014).

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşının duyarsızlaşma ile negatif; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgu yaş arttıkça tükenmişliğin boyutlarından kişisel başarı düzeyinin arttığını (Buğdaycı ve ark., 2005; Kaya ve ark., 2007; Mollaoğlu ve ark., 2003; Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006) ve yaş arttıkça duyarsızlaşmanın azaldığını gösteren (Buğdaycı ve ark., 2005) araştırma bulgularıyla tutarlık göstermektedir. Bu durum yaşla birlikte orta ve üst düzey yöneticilerin işle ilgili daha fazla deneyime sahip olduklarını, daha etkili başa çıkma yolları geliştirdiklerini ve zaman içinde mesleki olgunlaşmanın sonucu olarak kendilerini daha başarılı görme eğiliminde olduklarını düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşı ile yüzeysel davranışı arasında negatif yönde bir ilişkili olduğu bulunmuştur. Yüzeysel davranma, bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek davranışlarını beklentilere uyumlu hale getirmeleri olarak da tanımlanmaktadır (Çaldağ, 2010: 6-27). Bu araştırma bulgusu yaşla birlikte yöneticilerin kendilerini duygusal açıdan kontrol etme becerilerinin geliştiği ve olgunlaşmayla birlikte yüzeysel davranışa daha az ihtiyaç duyduklarına işaret etmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyinin dağıtımsal adaletle negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgu eğitim düzeyi yüksek olanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğunu gösteren araştırma bulgularıyla çelişir göstermektedir (Kivimaki ve ark, 2005; Söyük, 2007; Şahin ve Taşkaya, 2010). Bu ilişkinin özellikle dağıtımsal adalet algısında gözlenmiş olmasının örneklem özelliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bütün katılımcıların orta ve üst düzey yönetici olduğu düşünüldüğünde daha eğitilmiş olmaları ve buna bağlı olarak kaynakların dağıtımında adaleti konusunda yöneticilik pozisyonlarının gereği bir hassasiyet geliştirmiş olabilirler. Ancak ilgili alan yazınında eğitim ve örgütsel adalet algısı arasında ilişki olmadığını ortaya koyan araştırma bulguları da bulunmaktadır (örn., Oral, 2012).

Araştırmada çocuk sayısı ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Bu bulgu çocuğu olan sağlık çalışanlarının kişisel başarı puanlarının çocuğu olmayan kişilerden daha yüksek olduğunu gösteren araştırma bulgusuyla tutarlık göstermektedir (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Yani çocuğu olan sağlık çalışanlarının kişisel başarı algıları çocuğu olmayanlara göre daha yüksektir.

5.2. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Düzeyinin Örgütle İlgili Özelliklerle İlişkinin İncelendiği Analiz Sonuçlarının Tartışılması

Araştırmada örgütle ilgili değişken olarak ele alınan çalışma saati, hizmet süresi ve yöneticilik süresinin örgütsel adalet, tükenmişlik ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisi Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Sonuçta hizmet yılı ve yöneticilik yılının tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ile negatif yönde; kişisel

başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgu yaşının duyarsızlaşma ile negatif; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren araştırma sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde şaşırtıcı değildir. Orta ve üst düzey yöneticilerin yaş, hizmet yılı ve yöneticilik deneyiminin artmasıyla birlikte kendilerini daha yetkin hissettikleri ve dolayısıyla kişisel başarı algılarının arttığı ve hizmet yılındaki artışla birlikte duyarsızlaşmalarının da azaldığı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşı ile yüzeysel davranışın negatif yönde ilişkili olduğu bulgusuna paralel biçimde hizmet süresi ve yöneticilik süresinin yüzeysel davranışla negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde orta ve üst düzey hastane yöneticilerinin zamanla birlikte yüzeysel davranışa daha az ihtiyaç duydukları düşünülmüştür.

Araştırmada haftalık çalışma saati ile araştırmada ele alınan değişkenler arasında bir ilişki bulunmamıştır. Örneklem özellikleri incelendiğinde katılımcılarının %67.8'inin 40 saat; %21.7 kişisinin 45-50 saat; %8.6 kişisinin 50 saat ve üzeri çalıştığı görülmüştür. Örneklem çöğunluğunun 40 saat çalışması ve orta ve üst düzey yöneticilerden oluşması nedeniyle haftalık çalışma saati ile araştırmada ele alınan değişkenler arasında ilişki bulunamadığı düşünülmektedir. Nitekim ilgili literatürde haftalık çalışma süresi 40 saat olanların duygusal tükenme ortalama puanları 46-50 saat çalışanlara oranla daha düşük olduğu; haftalık çalışma süresi arttıkça, duygusal açıdan kendini yıpranmış hissetmenin arttığı gösterilmiştir (Kebapçı ve Akyolcu, 2011; Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Diğer taraftan hastane yöneticilerinin çalışma saatlerinden çok çalışma yoğunluğunun tükenmişlik düzeyiyle daha fazla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle ileriki araştırmalarda çalışma saatine ek olarak çalışma yoğunluğunun da tükenmişlikle ilişkisinin incelenmesinde fayda vardır.

5.3. Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet, Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Tartışılması

Araştırmada ele alınan tükenmişlik alt boyutlarının örgütsel adalet ve duygusal emek alt boyutlarıyla ilişkisini incelemek için Pearson Momentler korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın örgütsel adalet alt boyutlarıyla negatif yönde; duygusal emekle pozitif yönde ilişkili olduğu; kişisel

başarının ise örgütsel adalet alt boyutlarıyla pozitif yönde ve yüzeysel davranışla negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet konusundaki algı olumsuzlaştıkça yani bu konuda bir adaletsizlik algılandıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın arttığı görülmektedir. Bu bulgu ülkemizde örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen araştırmaların adalet algılamasının yüksek olmasının bireylerin tükenme duygusuyla negatif yönde ilişkili olduğunu gösteren araştırma bulgularıyla tutarlık göstermektedir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011; Şeşen ve Basım, 2011). Artan adalet algısı bireylerin duygusal tükenmelerini azaltabilmekte ve duyarsızlaşmalarını engelleyebilmektedir. Bunun sonucu olarak kişisel başarı hissi de yüksek olabilmektedir (Maslach ve ark., 2001). Bu görüşle tutarlı olarak araştırmada kişisel başarının örgütsel adalet alt boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın duygusal emeğin alt boyutları olan derin ve yüzeysel davranışla pozitif yönde ilişkili olduğu; kişisel başarının ise yüzeysel davranışla negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu ilgili literatürdeki Türkiye’de sağlık sektöründe duygusal emeğin tükenmişlikle ilişkisini gösteren araştırmalarla tutarlık göstermektedir. (Çavuşoğlu 2009, Çelik ve ark 2010, Oral ve Köse 2011, Kaya 2014; Yılmaz, 2016). Araştırma bulguları alt boyutlar özelinde incelendiğinde, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişkinin; kişisel başarı hissi ile de negatif ilişkinin olduğunu; bununla beraber tükenmişlik ile derin davranış arasında ilişki olmadığını gösteren bulgularla görece tutarlık göstermektedir (Ağırman, 2012; Grandey, 1999; Grandey, 2003; Köksel, 2009). Araştırmada elde edilen derin davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla pozitif yönde ilişkili olması farklı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın derin davranış ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu gösteren araştırma bulgusuyla tutarlık göstermektedir (Çaldağ, 2010). Ancak bu konuda derin davranış ile diğer tükenmişlik boyutları arasında bir ilişki olmadığını gösteren araştırma bulguları da mevcuttur (Ağırman, 2012; Köksel, 2009).

5.4. Kadın ve Erkeklerin Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emegın Aracı Rolünün Tartışılması

Hem kadın hem de erkek yöneticiler için yapılan bir dizi Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda kadın yöneticilerde kişilerarası adalet ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye sadece derin davranışın aracılık ettiği bulunmuştur. Yani kişilerarası adalet algısı yüksek olan kadınların derin davranışlarının azaldığı ve bu yolla duyarsızlaşmalarının azaldığı bulunmuştur. Alan yazınında örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcut olmakla birlikte; bir çalışmada dağıtım adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla; süreç adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla negatif yönde ilişkili olduğu; ayrıca dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin duygusal tükenmeyle negatif yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011). Şeşen ve Basım (2011) tarafından kamu sektöründe çalışan kişilerle yapılan araştırmada ise örgüt içinde adalet algılamasının yüksek olmasının bireylerin tükenme duygusuyla negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgularla paralel olarak Maslach ve arkadaşları (2001) artan adalet algısının bireylerin duygusal tükenmelerini azaltabildiğini ve duyarsızlaşmalarını engelleyebildiğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla kadın yöneticilerin "yöneticileriniz size saygılı davranır mı?" gibi ifadelerden oluşan kişisel adalet algılarının duyarsızlaşmalarını azalttığı ve bunu derin davranışlarını azaltma yoluyla gerçekleştirdiğini göstermektedir. Nitekim ülkemizde duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi farklı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde inceleyen bir araştırmada derin davranış ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Çaldağ, 2010). Ancak ilgili literatürde bu konuda çelişkili bulgular da söz konusudur (Ağırman, 2012; Basım ve Begenirbaş, 2012). Bu durumun duygusal emegi ölçmek için kullanılan araçların farklılaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İleriki araştırmalarda duygusal emegi sağlık yöneticiliği bağlamında ele alan bir ölçme aracının geliştirilerek araştırma bulgularının yeniden ele alınmasında fayda olduğu düşünülmektedir. Nitekim uygulama sırasında da bu ölçeğin sorularına yönelik olarak eleştiriler getirildiği ve ifadelerin kültürümüze uygun olmadığıyla ilgili geri dönüşler alınmıştır. Bu araştırmada derin davranış "Göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım" şeklindeki ifadelerle ölçülmüştür. Örnek maddeden de görülebileceği gibi derin davranışta başlangıcında bir zorunluluk ve bunun içselleştirilme durumu söz konusudur. Literatürde yüzeysel davranış boyutu, "kötü

niyetli” bir davranış tarzı olarak kabul edilmektedir ve çalışanların duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin bu boyut için daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma yüzeysel davranışa ek derin davranışında olumsuz bir davranış biçimi olarak algılandığı görülmüştür. Kadınların derin davranışı duygusal emeğin olumsuz bir boyutu olarak değerlendirildiği söylenebilir. Sonuç olarak kadın yöneticilerde duygusal tükenmenin azaltılabilmesi için kişisel adalet algısının artırılmaya ve derin davranışı azaltmaya yönelik bir müdahalenin işlevsel olabileceği düşünülmektedir.

Kadın yöneticilerde kişilerarası adalet ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye derin ve yüzeysel davranışın aracılık ettiği; kadın yöneticilerin kişilerarası adalet algıları arttıkça derin ve yüzeysel davranışlarının azaldığı ve bu yolla duyarsızlaşmalarının azaldığı bulunmuştur. Bir önceki bulguyla birlikte değerlendirildiğinde bu sonuç kadın yöneticilerde duyarsızlaşmanın önüne geçebilmek için derin ve yüzeysel davranışların azaltılmasına yönelik müdahaleler yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca artan kişisel adalet algısı kadın yöneticileri duyarsızlaştırmaları açısından koruyucu bir faktördür.

Kadın yöneticilerde bilgisel adalet ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye sadece yüzeysel davranışın aracılık ettiği; kadın yöneticilerin bilgisel adalet algıları arttıkça yüzeysel davranışlarının azaldığı ve bu yolla duyarsızlaşmalarının azaldığı bulunmuştur. Bilgisel adaletin "yöneticileriniz prosedürleri bütünüyle açıklar mı?", "yöneticileriniz prosedürlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Bu sonuç kadınlar için bilgisel adaletin duyarsızlaştırmaların azaltılmasında önemli bir rol oynadığına işaret etmektedir.

Araştırmada erkeklerin bilgisel adalet ile duygusal tükenme ve kişisel başarıları arasında derin davranışın aracı rolünün olmadığı belirlenmiştir. Yani erkek yöneticilerde bilgisel adaletin duygusal tükenmeyi negatif yönde ve doğrudan yordadığı; derin davranışın ise duygusal tükenmeyi pozitif yönde ve doğrudan yordadığı bulunmuştur. Ayrıca erkek yöneticilerde yaşın, bilgisel adaletin ve derin davranışın kişisel başarıyı pozitif yönde ve doğrudan yordadığı görülmüştür. Bir iş yerinde bilgi paylaşımı açıksa, herkes kendisi ve görevi ile ilgili ulaşması gereken her tür bilgiye ulaşabiliyorsa bu durum erkek yöneticilerde duygusal tükenmeyi doğrudan azaltmaktadır. Buna karşı kadınlarda olduğu gibi erkeklerin de derin davranışı olumsuz bir durum olarak değerlendirdiği ve bu durumun onların duygusal tükenmesini artırdığı

görülmüştür. Diğer yandan erkek yöneticilerin kişisel başarısında bilgisel adalet algısının ve derin davranışının olumlu belirleyicileri olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan ilki araştırmada önerilen aracı modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyonlara dayalı olmasıdır. Dolayısıyla değişkenler arasında neden sonuç ilişkisi kurulamaz. İleriki araştırmalarda farklı zamanlarda alınan ölçümler üzerinden yapılacak boylamsal çalışmalar gerçek değişim konusunda ayrıntılı bilgi verebilir.

İkinci olarak araştırma Sivas ilinde bulunana iki özel ve bir araştırma hastanesinde orta ve üst düzey yöneticilik yapan kişilerle yürütülmüş olup elde edilen sonuçlar bu örnekleme genellenebilir. Önerilen aracı model, farklı birimlerde çalışan sağlık yöneticileriyle yeniden yapılmasında ve tükenmişliği giderici/azaltıcı farklı öğelerin modele eklenerek genişletilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Üçüncü olarak araştırmada kullanılan duygusal emek ölçeğinin faktör örüntüsünde samimi alt boyutunun bu örneklem grubu için madde toplam korelasyonlarının düşük olduğu görülmüş ve analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla ileriki araştırmalarda sağlık yöneticilerine özgü ve kültüre özgü bir duygusal emek ölçeği geliştirilmesi alana önemli bir katkı sunacaktır.

Dördüncü olarak, araştırmada katılımcıların medeni durumu kişisel bilgi formundaki bir soruyla ölçülmüştür. Ancak örneklemin çoğunluğunun evli (156 kişi %86.7) olması ve bekar katılımcı sayısının az olması nedeniyle (24 kişi %13.3) istenen karşılaştırmalar yapılamamıştır. İleriki araştırmalarda örnekleme evli ve bekar sayısının eşit ve/veya eşite yakın temsil edildiği araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolün incelenmiştir. Bu temel amaç yanında araştırmada ele alınan değişkenlerin bireysel özelliklerle ve örgütle ilgili özelliklerle ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde örgütsel adalet ve duygusal emek tiplerinin tükenmişlik düzeyiyle ilişkisi de

incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre araştırmada ele alınan değişkenlerin bireysel özelliklere göre farklılaştığı erkeklerin dağıtımsal adalet algısının, derin davranışının ve yüzeysel davranışının kadınlardan yüksek olduğunu; yöneticilerin yaşının yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma ile negatif; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görüşmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyinin dağıtımsal adaletle pozitif yönde ilişkili olduğu; çocuk sayısının ise kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmada ele alınan değişkenlerin örgütsel özelliklere göre de farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre hizmet yılının duyarsızlaşma ve yüzeysel davranışla negatif yönde; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde yöneticilik yılının yüzeysel davranışla negatif yönde, kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın örgütsel adalet alt boyutlarıyla negatif yönde; duygusal emekle pozitif yönde ilişkili olduğu; kişisel başarının ise örgütsel adalet alt boyutlarıyla pozitif yönde ve yüzeysel davranışla negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aracı ilişkiler açısından sonuçlar değerlendirildiğinde ise kadın yöneticilerde kişilerarası adalet ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye sadece derin davranışın aracılık ettiği görülmüştür. Kadın yöneticilerde kişilerarası adalet ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye ise derin ve yüzeysel davranışın aracılık ettiği; kadın yöneticilerde bilgisel adalet ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye ise yüzeysel davranışın aracılık ettiği bulunmuştur. Erkeklerde ise duygusal emeğin aracı rolünün olmadığı görülmüştür.

Araştırmada elde edilen tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ve duygusal emeğin hastane yöneticilerinin tükenmişliği üzerinde önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. Erkek yöneticiler için bilgisel adalet ve derin davranış tükenmişlikle ilişkiliyken; kadın yöneticilerde bilgisel adalete ek olarak kişilerarası adalet, derin ve yüzeysel davranışın tükenmişlikle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla hastane yöneticilerinde bilgisel adalet ve kişilerarası adaletin sağlanmasına yönelik girişimler personel verimliliğini artırmada önemli bir rol oynayacaktır. Hastane yönetimlerinde adil, dürüst, açık, net ve şeffaf sistemlerin geliştirilmesinin verimliliği artıracığı ve buna bağlı olarak kişilerde kişisel başarı duygusunu artıracığı düşünülmektedir.

Araştırmada tükennişlik üzerinde etkili olan diğer değişken olan duygusal emeğin derin ve yüzeysel davranış alt boyutlarının azaltılmasına yönelik müdahale programlarının ve/veya bilgilendirmelerin yapılması orta ve üst düzey hastane yöneticilerinde tükennişliği azaltıcı kişisel başarı duygusunu artırıcı bir rol oynayabilir. Yani yöneticilerin samimi ya da olumlu davranışlarını geliştirici davranış kurallarının kurumlarca netleştirilmesi gerekmektedir. Hatta olumlu davranışların sergilenmesi ya da olumsuz davranışlardan kaçınılmasını içeren davranış kurallarının yazılı olarak ortaya konulması ve uzun vadede kurum kùltürü haline getirilmesi samimi davranışların geliştirilmesi açısında oldukça önemlidir.



KAYNAKLAR

- Alacacıoğlu, A., Yavuzsen, T., Diriöz, M., Öztop, İ. v Yılmaz, U. (2009). Burnout in nurses and physicians working at an oncology department. *Psycho-Oncology*, 18, 543–548.
- Ağırman, Ü. H. (2012). İş ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akbıyık, M. (2013). Etkili liderliğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Aktuğ, İ.Y., Susur, A., Keskin, S., Balcı, Y. ve Seber, G. (2006). Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri. *Osmangazi Tıp Dergisi*; 28 (2):91-101
- Alimoğlu, M.K. & Dönmez, L. (2005). Daylight exposure and the other predictors of burnout among nurses in a University Hospital. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 549- 555.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803–812.
- Anderson, D. M., & Shinew, K. 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.
- Aras, Z. (2006). *Birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hemşire ve ebelerin tükenmişlik durumları*. Yüksek Lisans Tezi, Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Arı, M., Gülova, A. A., & Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1).
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Aslan, H., Alpaslan, Z. N., Aslan, O., ve Ünal, M. (1996). Hemşirelerde tükenme, iş doyumunu ve ruhsal belirtiler. *NöroPsikiyatri Arşivi*, 33(4), 192-199.
- Aslan, H., Aslan, O., Kesepara, C., Alparslan, N. ve Ünal, M. (1997). Kocaeli'nde bir grup sağlık çalışanında işe bağlı gerginlik, tükenme ve iş doyumunu. *Toplum ve Hekim*, 12(82), 24-29
- Aslan, H., Çoşkun, S., Alpaslan, N., Erdamar, N., Berber, B., ve Ünal, M. (2000). Bakırköy ruh ve sinir hastalıkları hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenme, işe bağlı gerginlik, A tipi kişilik ve mükemmelleme. *Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(3), 135-142.
- Baik D.W. ve Yom Y.H. (2012). Effects of social support and emotional intelligence in the relationship between emotional labor and burnout among clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 18, 271-80.
- Bakker AB, Schaufeli WB, Demerouti E and et.al. Using equity theory to examine the difference between burnout and depression, Anxiety Stress and Coping 2000; 13:247-268.
- Barger, P.B. (2009). Service without a smile? Exploring the roles of customer injustice, anger and individual differences in emotional deviance. Doctoral dissertation, The Graduate College of Bowling Green State University, Bowling Green.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basım, H. N., Sesen, H. ve Korkmazıyurek, H. (2007). A turkish translation, validity and reliability study of the dimensions of the Learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2(4), 368-374.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.

- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347–360.
- Bhave, D. P. & Glomb, T. M. (2009). Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 683-707.
- Bies, R., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-59). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S.L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13(1), 107-126.
- Brockner, J., & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice. *The role of trust, trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London: Sage Publications.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (1998, August). On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale. In *First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA*.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Implementation on academic personnel on the analysis of burnout and organizational factors influencing burnout. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Journal*, 20(2), 95-108.
- Buğdaycı, R., Kurt, Ö., Şaşmaz, T. ve Öner, S. (2005). Mersin ilinde görev yapan pratisyen ve uzman hekimlerde ruhsal tükenmişlik durumu ve etkileyen faktörler. *Sağlık ve Toplum*, 15(2), 25-32.
- Byun D.S., & Yom H.Y., (2009). Factors affecting the burnout of clinical nurses-focused on emotional labor. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 15, 444-54.
- Castro, A. B. (2003). *The effect of emotional labor on depression and job dissatisfaction among young workers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Johns Hopkins University, Baltimore.

- Cheung, F. Y. & Tang, C. S. (2010). Effects of age, gender and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2 (3), 323-339.
- Cihangiroğlu, N., şahin, B., ve Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (12), 67-82.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., & 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, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cossette, M. & Hess, U. (2009). Role of organizational factors on emotional labour strategies. In *Annual Conferences of the Administrative Science Association of Canada* (Vol. 30, No. 5, pp. 1-16).6
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel adalet algısının bağlılık üzerine etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma*. Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çan, Ö., Çimen, M. ve Özsarı, H. (2017). Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *ACU Sağlık Bil Dergisi*, (1), 34-39.
- Çavuşoğlu İ, (2009). Sınıf öğretmenliği son sınıf öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çelik M., Tabak A., Uysal M., Sıgrı Ü. & Turunç Ö, (2010). The relationship between burnout and emotional labour of the employees in hospital sector. *International Journal Of Business And Management Studies*, 2.

- Çimen, M., ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169-176.
- Çukur CŞ. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*; 9, 527-574.
- Değirmenci, H. D. (2010). Zihinsel yetersizliği olan bireylere otel kat hizmetleri becerilerinin öğretiminde videoyla model olma stratejisinin etkililiği (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Demir, A., Ulusoy, M., & Ulusoy, M.F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 40, 807-827.
- Demirbaş, A. R. (2006). Üç farklı hastanenin yöneticilerinin ve klinikte çalışan sağlık personelinin tükenmişlik durumları. *Ankara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi*.
- Dolunay, A. B. ve Piyal, B. (2003). Öğretmenlerde bazı mesleki özellikler ve tükenmişlik. *Kriz Dergisi*, 11(1), 35-48.
- Düğer, S. (2015). Örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkisi: Kamu hastanesinde bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ekerbiçer H., Çelik M., Aral M. ve Buğdaycı R. (2002). Kahramanmaraş'ta Çalışan Hekimlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Bazı Kişisel Özelliklerle İlişkisi. 8. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi Kongre Kitabı 2. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, Sayfa 700.
- Enki, A. (2019). Duygusal Emek ve İşkoliklik Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Ercan, Ö. E. (2017). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemeye yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları*, 22, 25.

- Ergin, C. (1993). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: VII Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, sf. 143-154.
- Ergin, C. (1996). Maslach tükenmişlik ölçeğinin Türkiye sağlık personeli normları. *3P Dergisi*, 4(1), 28-33.
- Erickson, R. J. (2005). Why emotion work matters: Sex, gender and the division of household labor. *Journal of Marriage and Family*, 67, 337-351.
- Erickson, R. J. & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Eroğlu, F. (1996). Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Erol, A., Sariçiçek, A. ve Gülseren, Ş. (2007). Asistan hekimlerde tükenmişlik: İş doyumunu ve depresyonla ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 8, 241-247.
- Foley, S., Kidder, D.L., & Powell, G.N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management* (p. 56). London: Sage Publications.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel system. Rowland K. M., & Ferris, G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 141-183). Greenwich: CT:JAI Press.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Foster, R.D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado: Colorado State University.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.

- Grandey, A. A. (2003). When "The show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequity. *Academy of Management Journal*, 32(1), 174-184.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Güdük M., Erol Ş., Yağcıbulut Ö., Uğur Z., Özvarış ŞB., ve Aslan D. (2005). Ankara'da bir tıp fakültesi'nde okuyan son sınıf öğrencilerde tükenmişlik sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 14 (8), 169-173.
- Gülova, A. A., Palamutcuoğlu, B. T. ve Palamutcuoğlu, A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2).
- Günüşen, N. ve Üstün, B. (2008). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeyi ve etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 11, 48-59.
- Günüşen, N. P. ve Üstün, B. (2010). An RCT of coping and support groups to reduce burnout among nurses. *International nursing review*, 57(4), 485-492.
- Gür, E. (2014). Kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerde örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik durumları. *Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 14(2), 1242-1254.
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle, W. P. (1999). Procedural and distributive justice: examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 337-352.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. California: University of California Press.
- Hsieh, C.W., Yang, K. & Fu, K.J. (2012). Motivational bases and emotional labor: Assessing the impact of public service motivation. *Public Administration Review*, 72 (2), 241-251.

- Işkın, H. E. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerine etkisi: Sivas cumhuriyet üniversitesi sağlık hizmetleri uygulama ve araştırma hastanesinde bir araştırma. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(Ekim), 51-90.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1).
- Kavla, İ. (1998). Hemşirelerde iş doyumunu ile tükenmişlik ilişkisi. Hemşirelikte Yönetim Programı Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir, Türkiye.
- Kaya, F. (2014). Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, Manisa*.
- Kaya, M., Genç, M., Kaya, B. ve Pehlivan, E. (2007). Tıp fakültesi ve sağlık yüksekokulu öğrencilerinde depresif belirti yaygınlığı, stresle başa çıkma tarzları ve etkileyen faktörler. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18(2), 137-146.
- Kaya, M., Üner, S., Karanfil, E., Uluyol, R., Yüksel, F. ve Yüksel, M. (2007). Birincibasamak sağlık çalışanlarının tükenmişlik durumları. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6(5), 357-363.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E., & Uygur, E. (2010). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 401-19.
- Kebapçı, A. ve Akyolcu, N. (2011). Acil birimlerde çalışan hemşirelerde çalışma ortamının tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Türkiye Acil Tıp Dergisi*, 11(2), 59-67.

- Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Keleş, Y. (2014). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Y. ve Tuna, M. (2016). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-407.
- Keskin G., Çınar Z., Alparslan Ö. ve Özmercan V. (2010). Türkiye'deki il sağlık müdürlerinin liderlik davranışlarının iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri üzerine etkileri II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Antalya 2010.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Günsel, A. (2008). Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yönetimi. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed), *Örgütsel davranışta seçme konular, organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (s. 91-106). Ankara: İlke Yayınevi.
- Kızanlıklılı, M. M. (2014). Otel işletmelerinde duygusal emek öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 656-660.
- Kocabıyık, Z. O., Çakıcı, E. (2008). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumunu. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9, 132-138.
- Korkmaz, H ve Bozkurt, S . (2017). Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi ve hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 233-252. DOI: 10.18092/ulikidince.297763
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Yiyecek içecek çalışanları üzerinde bir araştırma-Emotional Labor, Burnout And Intention To Quit Relationship: A Research On Food And Beverage Employees. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.

- Köksel, L. (2009). İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20,
- Kristensen, T.S., Borritz, M. Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assesment of Burnout. *Work Stress*, 19(3), 192-207.
- Kruml, S. M. (1999). *The heart working: An emprical investigation of the dimensions, antecedents and outcomes of emotion labor*. Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild’s work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kurçer M. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 10-15.
- Kuzucu, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma. Marmara Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Yönetim Organizasyon BD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koustelios, Athanasios ve Nikolaos Tsigilis (2003). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach. *European Physical Education Review* 1 (2), 189-203.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator* (Doctoral dissertation). Central Michigan University, Michigan.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Lambert, Eric (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice* 31, 155-168.

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 664–656.
- Lee K.R. & Kim J.M., (2016). Effects of emotional labor on burnout in nurses: focusing on the moderating effects of social intelligence and emotional intelligence. *J Korean Acad Nurs Adm* 22, 22-32.
- Lee, C, Pillutla, M, & Law, K S., (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice”, *Journal of Management*, C. 26, S. 4.
- Leidner, R. (1999). Emotional Labor in Service Work. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 81-95.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. Gergen, K. J., Greenberg, M. S., & Willis, R.H. (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. ve Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. (2001). Job burnout. *Annu Rev Psychol* 52:397-422
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Mcdowall A. & Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personal Review*, 33(1), 8-29.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H. and Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.
- Metin, Ö., ve Özer, Ö.F. (2007). Hemşirelerin tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(1), 58-66.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 175-200.

- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2).
- Mollaoğlu, M., Kars Fertelli, T. ve Özkan Tuncay, F. (2005). Hemşirelerde otonomi ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Toplum ve Hekim*, 20(4), 259-266.
- Mollaoğlu, M., Yılmaz, M. ve Kars, T. (2003). Hemşirelerde tükenmişlik (burnout) sendromu. *Toplum ve Hekim*, 18 (4), 288-292.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Nal, M., (2018). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). Ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 11, 167-179
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2).
- Oral, N. (2012). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: sağlık örgütünde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir*.
- Önsüz F, Demir F, Yener G, Üçüncü A, Öztürk G, Küçükdurmaz F ve ark. İstanbul'da Bir Üniversite Hastanesi ve Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi. 10. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi Kongre Kitabı. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, 2006, Sayfa 187.
- Öz, E.Ü. (2007). Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi. İstanbul: Beta.
- Özgün, A. (2015). Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özkan, Ş. (2008). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin hekim ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri üzerine olan etkileri. Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara, Türkiye.

- Özmen, Ö.N.T- Arbak, Y., ve Özer, P.S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- Öztürk A, Tolga Y, Şenol V, ve Günay O. (2008). Kayseri ilinde görev yapan sağlık idarecilerinin tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Erciyes Tıp Dergisi*, 30, 92-9.
- Özyurt, A., Özyurt, A., Hayran, O., & Sur, H. (2006). Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians. *Oxford Journals Medicine*, 99,161-169., H. (2006). Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians. *Oxford Journals Medicine*, 99,161-169.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M., (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.
- Rupp, D. E. & Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971.
- Rupp, D. E., Silke McCance, A., Spencer, S. & Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924.
- Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş. ve Özgüven, H.D. (1997). Ankara Üniversitesi hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5(2), 71-77.
- Schaubroeck, J. and Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 163-183.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5), 501-510.
- Seçer, Ş. ve Tınar, M. Y. (2004). İşyerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emekhemşireler üzerinde yapılan bir araştırma. 9. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 814-830.
- Serin S., (2014). Duygusal emeğin tükenmişlik ve iş tatminine etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Sinat, Ö. (2007). Psikiyatri kliniklerinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik düzeyinin araştırılması. Psikiyatri Hemşireliği Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul*.
- Spencer, S., & Rupp, D. E. (2009). Angry, guilty, and conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 429.
- Sutinen, R., Kivimäki, M., Elovainio, M., & Virtanen, M. (2002). Organizational fairness and psychological distress in hospital physicians. *Scandinavian Journal of Public Health*, 30(3), 209-215.
- Sünter, A.T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. ve Pekşen, H. (2006). Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.
- Şahin, B., & Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2).
- Şahin, D., Turan, F.N., Alparlan, N., Şahin, İ., Faikoğlu, R. ve Görgülü, A. (2008). Devlet hastanesinde çalışan sağlık personelinin tükenmişlik düzeyleri. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 45, 116-21.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Tağraf, H., Özkan, A. M. ve Şahin, İ. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve performans arasındaki ilişki: bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 67-83.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 100-108.

- Tekir, Ö., Çevik, C., Selma, A. R. I. K., & Çetin, G. (2016). Sağlık çalışanlarının tükenmişlik, iş doyumunu düzeyleri ve yaşam doyumunun incelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 18(2), 51-63.
- Toprak, E. (2013). *Mesleki tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştıma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Tunç, T. (2009). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişki: bir üniversite hastanesi örneği. İşletme Programı Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya, Türkiye
- Tunç, P., Gitmez, A., & Krespi Boothby, M. R. (2014). Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 45-54.
- Türkay, O., Ünal, A. ve TaÇar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222.
- Tyler, T.R. (1988). What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law and Society Review*, 22(1), 103–136.
- Ulusoy, H., Biçer, E. B., & Karabulut, N. (2012). Hastane yöneticilerinde tükenmişlik düzeyi. *Cumhuriyet Medical Journal*, 34(3), 252-259.
- Üner S, Bossi TB, Erçeltik Ö, Ertuğrul İ, Göde S, Kılıç L ve ark. Keçiören İlçesi Sağlık Grup Başkanlığı'na Bağlı Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Göre İncelenmesi. 9. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi Bildiri Özet Kitabı. Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2004, Sayfa 303.
- Üstün, B. (1995). Hemşirelerin atılganlık ve tükenmişlik düzeyleri. Psikiyatri Hemşireliği Programı Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara, Türkiye.
- Üstün, F. (2017). Örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 801-818.
- Wenzel, M. (2002). What is social about justice? Inclusive identity and group values as the basis of the justice motive. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(3), 205-218.

- Yaman, H. ve Ungan, M. (2002). Tükenmişlik: Aile hekimliği asistan hekimleri üzerinde bir inceleme. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 37-44.
- Yang Y.K., (2011). A study on burnout, emotional labor, and self-efficacy in nurses. *J Korean Acad Nurs Adm*, 17, 423-31.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Böl.1, No.1, ss.3-16.
- Yerlikaya, Ö. (2015). *Çalışma hayatında tükenmişlik (Edirne 112 acil sağlık çalışanları örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .
- Yıldırım M.H. ve Erul E.E., (2013). Duygusal emek davranışının iş görenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5, 89-99.
- Yıldırım, F. (2007), “İş Doyumu ile Adalet İlişkisi”, Ankara Ün.SBF.Dergisi, Böl.62, No.1, ss. 270-279.
- Yıldırım, M. H. ve Erul, E. E. (2013). Duygusal emek davranışının işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1).
- Yıldız, H. ve Güven, M. (2009). Hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Life Sciences*, 4(4), 1-20.
- Yılmaz, E. (2016). *Dahili kliniklerde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeyi ve duygusal emek davranışı ile ilişkisi*. Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yüce, D. (2014). *Tükenmişlik, stres ve sağlık çalışanları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S., Gümüç, M. ve Hamarat, B. (2011). Çalışan-müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 23(6), 3826-3839.

Yürür, Ş., (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.



EK 1.

Kişisel Bilgi Formu

- Yaşınız:
- Cinsiyetiniz:1() Kadın 2() Erkek
- Medeni durumunuz: 1() Evli 2() Bekar
- Evli iseniz çocuk sayınız nedir?
1() Çocuğum yok 2() 1-2 3() 3-4 4() 4 ve üzeri
- Toplam hizmet yılınız nedir (Bitirilmiş olan ay ve yıl):.....
- Yönetici olarak hizmet süreniz nedir (Bitirilmiş olan ay ve yıl):.....
- Haftalık toplam çalışma saatiniz nedir:
- Eğitim durumunuzu örneklerdeki gibi açık olarak yazınız
1 () Lise. Örn Genel Lise meslek lisesi gibi
2 () Ön lisans ... (lütfen program adı yazınız örn. Sağlık Hizm MYO Anestezi programı gibi
3 () Lisans... (lütfen program adı yazınız ör Açık Öğretim Fak İşletme Bölümü gibi.....
4 () Yüksek Lisans... (lütfen program adı yazınız ör Sağlık kurumları Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans gibi....
5 () Doktora ... (lütfen program adı yazınız ör İsanbul Üniv İşletme gibi.....

Duygusal Emek Ölçeği

Sıradan bir iş gününde, işinizi etkin bir şekilde yapabilmek için aşağıdakileri ne sıklıkta yaparsınız? Lütfen, tercih ettiğiniz kutucuğa çarpı (x) işareti koyunuz.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1.Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
2.Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım.	1	2	3	4	5
3. İşimin gerektirdiği olumlu duyguları çalışanlara kolaylıkla sergilerim.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlara uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım.	1	2	3	4	5
5. Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım.	1	2	3	4	5
6. İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
7. Duygularımın dışı vurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
8. İş yerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9.Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
10.Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.	1	2	3	4	5
11. Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim.	1	2	3	4	5
12. Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
13. Çalışanların duygularına doğallıkla ve kolayca	1	2	3	4	5

karşılık veririm.					
14. İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarla ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16. İşimde iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
17. İşimde iyi bir “gösteri” ya da “performans” sergilerim.	1	2	3	4	5
18. İşimi iyi yapabilmek adına duygularımı kontrol altında tutarım.	1	2	3	4	5
19. İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
21. Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
22. Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23. İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissederim.	1	2	3	4	5
24. İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.	1	2	3	4	5
25. Çalışanlardan gerçek duygularımı saklarım.	1	2	3	4	5
26. Kurumumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Soru formunda yer alan "**kazanımlar**" ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. is sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/yöneticinizin vereceği karara bağlıdır. Bu anlamda formda yer alan '**prosedürler**' ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını yanıt aralığına bir (X) koyarak işaretleyiniz.

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu prosedürler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu prosedürler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3. Bu prosedürler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Bu prosedürler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5. Bu prosedürler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Bu prosedürler sonucu elde edilen kazanımları etkileyebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
7. Bu prosedürler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işte sarf ettiğiniz çabaları yansıtıyor mu?	1	2	3	4	5
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız için karşılığı mıdır?	1	2	3	4	5
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu?	1	2	3	4	5
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansı haklı çıkarıyor mu?	1	2	3	4	5

12. Yöneticileriniz size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13. Yöneticileriniz size onurlu bir şekilde davranır mı?	1	2	3	4	5
14. Yöneticileriniz size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15. Yöneticileriniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltmekten kaçınır mı?	1	2	3	4	5
16. Yöneticileriniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17. Yöneticileriniz prosedürleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18. Yöneticileriniz prosedürlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19. Yöneticileriniz prosedürlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20. Yöneticileriniz şahsa özel ihtiyaçlara göre iletişimini şekillendirir gibi görünüyor mu?	1	2	3	4	5

Maslach Tükenmişlik Envanteri

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin size ne ölçüde uyduğunu belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	1	2	3	4	5
19. Bu işte bir çok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5

20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	1	2	3	4	5

Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederim





C. Ü. GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU BİLGİLENDİRİLMİŞ OLUR FORMU

Sayın Katılımcı

Bu katılacağınız çalışma bilimsel bir araştırma olup, araştırmanın adı "Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emeğin Aracı Rolü"dür.

Bu araştırmanın amacı, Sivas ilinde bulunan Özel Gültepe Hastanesi, Özel Medicana Hastanesi, Numune Hastanesi, ve Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde orta ve üst düzey yöneticilik yapan çalışanların duygusal emek, örgütsel adalet algılarının ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu çalışma ile hastane yöneticilerinde oluşabilecek tükenmişlik düzeyinin öncüllerinin belirlenmesi; örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Kararınızdan önce araştırma hakkında sizi bilgilendirmek istiyoruz. Bu bilgileri okuyup anladıktan sonra araştırmaya katılmak isterseniz formu imzalayınız.

Çalışmada araştırma verileri Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, Duygusal Emek ile Maslach Tükenmişlik Envanteri ile toplanacaktır. Kişisel Bilgi Formu, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum gibi bazı sosyo-demografik bilgileri ve meslek, çalışma yılı, unvan, mesleki deneyim gibi işe ilişkin faktörler olarak toplam 9 sorudan oluşmaktadır. Anket süresi 20 dakikadır. Bu araştırma ile ilgili olarak sizden beklenen araştırmacının sorularına uygun ve doğru cevap vermenizdir. Çalışmanın 1,5 ayda tamamlanması planlanmaktadır.

Bu araştırmada sizin için herhangi bir risk ve zarar söz konusu değildir. Araştırma sırasında sizi ilgilendirebilecek herhangi bir gelişme olduğunda, bu durum size derhal bildirilecektir. Araştırma hakkında ek bilgiler almak için ya da çalışma ile ilgili herhangi bir sorun olduğunda 0532 422 27 22 numaralı telefondan Fırat TEPE'ye başvurabilirsiniz.

Bu araştırmada yer almanız nedeniyle size hiçbir ödeme yapılmayacaktır. Ayrıca bu araştırma kapsamındaki harcamalar için sosyal güvenlik kuruluşundan hiçbir ücret istenmeyecektir. Bu araştırmada yer almak tamamen sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz ya da herhangi bir aşamada araştırmadan ayrılabilirsiniz. Bu durum herhangi bir cezaya ya da sizin yararlarınıza engel duruma yol açmayacaktır. Araştırmanın sonuçları bilimsel amaçla kullanılacaktır, çalışmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından çıkarılmanız durumunda, sizle ilgili veriler de gerekirse bilimsel amaçla kullanılabilir.

Size ait tüm kimlik bilgileriniz gizli tutulacaktır ve araştırma yayımlansa bile kimlik bilgileriniz verilmeyecektir, ancak araştırmanın izleyicileri, yoklama yapanlar, etik kurullar ve resmi makamlar gerektiğinde tıbbi bilgilerinize ulaşabilir. Siz de istediğinizde kendinize ait tıbbi bilgilere ulaşabilirsiniz.

Çalışmaya Katılma Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmaya başlanmadan önce gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve sözlü olarak dinledim. Aklıma gelen tüm soruları araştırmacıya sordum, yazılı ve sözlü olarak bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğime karar vermem için bana yeterli zaman tanındı. Bu koşullar altında, bana ait tıbbi bilgilerin gözden geçirilmesi, transfer edilmesi ve işlenmesi konusunda araştırma yürütücüsüne yetki veriyor ve söz konusu araştırmaya ilişkin bana yapılan katılım davetini hiçbir zorlama ve baskı olmaksızın gönüllü olarak kabul ediyorum. Bu formun imzalı bir kopyası bana verilecektir.

Gönüllünün, Adı-Soyadı: Adresi: Tel.-Faks: Tarih ve İmza:	Açıklamaları yapan araştırmacının, Adı-Soyadı: Fırat TEPE Görevi: Yüksek Lisans Öğrencisi (Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı) Adresi: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü Tel: 0532 422 2722 Tarih ve İmza:
--	--

Ek 2.

	CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU
---	--

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Orta ve Üst Düzey Hastane Yöneticilerinde Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emegın Aracı Rolü
-----------------------	--

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama		
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>		
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>		
	İLAN	<input type="checkbox"/>		
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>		
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>		
DİĞER:	<input type="checkbox"/>			
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2018-04/29	Tarih: 30.04.2018		
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmanın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerden gerekli izin alınarak gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.			

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu, Helsinki Bildirgesi, Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesi
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof. Dr. Muhittin Sönmez

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
			E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Muhittin Sönmez	Anatomi	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Muhittin</i>
Prof. Dr. Yalçın Karagöz	Biyoistatistik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Yalçın</i>
Doç. Dr. Hatice Özer	Patoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Hatice</i>
Doç. Dr. Ercan Özdemir	Fizyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Ercan</i>
Doç. Dr. Gülay Yıldırım	Tıp Tarihi ve Etik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	İzinli
Dr. Öğret. Üyesi Mehmet Ataş	Farmasötik Mikrobiyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Eczacılık Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Mehmet</i>
Dr. Öğret. Üyesi Binnur Bağcı	Beslenme ve Diyetetik	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimler Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Binnur</i>
Dr. Öğret. Üyesi Engin Altınkaya	İç Hastalıklar	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Engin</i>
Dr. Öğret. Üyesi Melih Ülgey	Protetik Diş Tedavisi	Cumhuriyet Üniversitesi, Diş hekimliği Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Melih</i>

* Toplantıda bulunma

Etik Kurul Başkanı
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Muhittin Sönmez
İmza:

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER		
Adı – Soyadı	Fırat TEPE	
T.C. Kimlik Numarası	62569188612	
Doğum Tarihi	14.07.1976	
Cinsiyet	Erkek	
Medeni Durum	Evli	
E-Posta Adresi	firattepe@live.com	
Cep Telefonu	0 532 422 27 22	
Ev Adresi	Yeni Şehir Mah. Kayseri Cad. 113/A İç Kapı No:3 Cumhuriyet Üniversitesi Lojmaları 1 Blok Merkez/SİVAS	
ÖZGEÇMİŞ BİLGİLERİ		
EĞİTİM BİLGİLERİ		
Lisansüstü Bilgileri:		
Okul Adı:	Cumhuriyet Üniversitesi	
Bölüm Adı:	Sağlık Yönetimi (Tez Aşaması)	
Şehir:	Sivas	
Lisans Bilgileri:		
Okul Adı:	Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	
Bölüm Adı:	İktisat	
Şehir:	Ankara	Ülke: Türkiye
Lise Bilgileri:		
Okul Adı:	Ordu Fatih Lisesi	
Bölüm Adı:	Eşit Ağırlık	
Şehir:	Ordu	Ülke: Türkiye
İlköğretim Okulu Bilgileri		
Okul Adı:	Ordu 19 Eylül İlkokulu	
Bölüm Adı:	-	
Şehir:	Ordu	Ülke: Türkiye
YABANCI DİL SEVİYESİ (İngilizce)		
Okuma: 7	Konuşma: 6	Yazma: 6
DİL PUANI		
YDS: 51.25		

