



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİ
ÖRNEĞİ)**

Nurcan TERKEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL/2015



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİ
ÖRNEĞİ)**

Danışman: Prof. Dr. Canan ÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL/2015



T.C.
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki
İlişki (İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği)

Ad-Soyad: NURCAN TERKEŞ

ONAY:

Danışman : Prof.Dr. Canan ÇETİN

Canan Çetin

Üye: Doç.Dr. Mustafa ÇAKIR

Mustafa Çakır

Üye: Yrd. Doç. Mehmet Emin Okur

Mehmet Emin Okur

Onay Tarihi: 26.08.2015.

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------|------|
| İÇİNDEKİLER | ii |
| KISALTIMA LİSTESİ | vii |
| ŞEKİL LİSTESİ | viii |
| ÇİZELGE LİSTESİ | ix |
| ÖNSÖZ | xi |
| ÖZET | xii |
| SUMMARY | xiv |

BÖLÜM I: GİRİŞ

| | |
|--|---|
| 1.1. Problem Durumu | 1 |
| 1.2. Problem Cümlesi | 2 |
| 1.3. Alt Problemler | 3 |
| 1.4. Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.5. Araştırmanın Önemi | 3 |
| 1.6. Araştırmanın Varsayımları | 4 |
| 1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları | 4 |

BÖLÜM II: LİTERATÜR TARAMASI

| | |
|--|----|
| 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı | 5 |
| 2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihsel Perspektifi | 6 |
| 2.1.2. Örgütsel Adaletin Bazı Kavramlar İle İlişkisi | 9 |
| 2.1.2.1. Örgütsel Adaletin Güven İle İlişkisi | 9 |
| 2.1.2.2. Örgütsel Adaletin Örgüt İklimi İle İlişkisi | 10 |
| 2.1.2.3. Örgütsel Adaletin Motivasyon İle İlişkisi | 10 |
| 2.1.3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması | 11 |
| 2.1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri | 12 |
| 2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri | 14 |
| 2.1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri | 15 |
| 2.1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları | 17 |
| 2.1.4.1. Dağıtım Adaleti | 18 |
| 2.1.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi | 19 |
| 2.1.4.1.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi | 21 |
| 2.1.4.1.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli | 22 |
| 2.1.4.1.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli | 23 |
| 2.1.4.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet) | 24 |
| 2.1.4.2.1. Kişisel Çıkar Teorisi | 25 |
| 2.1.4.2.1. Grup Değeri Modeli | 26 |
| 2.1.4.3. Etkileşim Adaleti | 26 |
| 2.1.4.3.1. Kişilerarası Adalet | 27 |
| 2.1.4.3.2. Bilgisel Adalet | 28 |
| 2.1.5. Örgütsel Adaletin Önemi | 29 |
| 2.2. Tükenmişlik Kavramı | 30 |
| 2.2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı ve Taihsel Perspektifi | 30 |
| 2.2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları | 34 |
| 2.2.2.1. Duygusal Tükenme (Stres) | 35 |
| 2.2.2.2. Duyarsızlaşma (Genel Uyum Belirtisi) | 36 |
| 2.2.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi (İş Doyumsuzluğu) | 37 |
| 2.2.3 Tükenmişliğin Belirtileri | 38 |
| 2.2.3.1 Belirtilerin Duygusal Boyutları | 38 |
| 2.2.3.2. Belirtilerin Fiziksel Boyutları | 38 |
| 2.2.3.3 Belirtilerin Davranışsal Boyutları | 39 |
| 2.2.4 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler | 39 |
| 2.2.4.1 Örgütsel Faktörlerin Etkisi | 39 |
| 2.2.4.2. Bireysel Faktörlerin Etkisi | 40 |
| 2.2.5. Tükenmişlik Modelleri | 41 |
| 2.2.5.1. Maslach Tükenmişlik Modeli | 42 |
| 2.2.5.1.1. Duygusal Tükenme | 45 |
| 2.2.5.1.2. Duyarsızlaşma | 45 |
| 2.2.5.1.3. Düşük Kişisel Başarı | 46 |
| 2.2.5.2. Cherniss Modeli | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.5.3. Pines Tükenmişlik Modeli..... | 47 |
| 2.2.5.4. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli | 48 |
| 2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları | 49 |
| 2.2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları | 49 |
| 2.2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları..... | 49 |
| 2.2.7. Tükenmişliğin Önlenmesi ve Başa Çıkılmasına Yönelik Stratejiler..... | 50 |
| 2.2.7.1. Bireysel Düzeydeki Tükenmişlik ile Başa Çıkma Stratejileri | 50 |
| 2.2.7.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlik İle Baş Etme | 51 |
| 2.3. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi | 53 |

BÖLÜM III: YÖNTEM

| | |
|---|-----------|
| 3.1. Araştırma Modeli..... | 58 |
| 3.2. Araştırma Hipotezleri | 58 |
| 3.3. Evren ve Örneklem..... | 60 |
| 3.4. Veri Toplama Araçları | 61 |
| 3.4.1. Demografik Enformasyon Formu | 61 |
| 3.4.2. Örgütsel Adalet Değerlendirme Envanteri..... | 61 |
| 3.4.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği | 62 |
| 3.5. Verilerin Toplanması..... | 62 |
| 3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması | 62 |

BÖLÜM IV: BULGULAR

| | |
|---|-----------|
| 4.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri..... | 64 |
| 4.2. Araştırma Grubunun Demografik Yapısına İlişkin Değerler | 68 |
| 4.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 71 |
| 4.4. Hipotez Sınamaları | 72 |
| 4.4.1. Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular..... | 72 |
| 4.4.2. Örgütsel Adalet Algısı ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular..... | 83 |

| | |
|---|----|
| 4.4.3. Tükenmişlik Düzeyi ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular..... | 89 |
|---|----|

BÖLÜM V: SONUÇ

| | |
|---------------------------|------------|
| 5.1. Yargı..... | 95 |
| 5.2. Tartışma..... | 96 |
| 5.3. Öneriler..... | 100 |
| EKLER | 103 |
| KAYNAKÇA..... | 106 |
| ÖZGEÇMİŞ | 120 |

KISALTMA LİSTESİ

- MT** : Maslach Tükenmişlik
- ÖA** : Örgütsel Adalet
- DT** : Duygusal Tükenmişlik
- DKK** : Duyarsızlaşma-Kişiliğini Kaybetme
- KB** : Kişisel Başarı
- DA** : Dağıtımsal Adalet
- İA** : İşlemsel Adalet
- EA** : Etkileşimsel Adalet

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 2.1. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçlarını Kapsayan Bütüncül Bir Model | 8 |
| Şekil 2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları..... | 35 |
| Şekil 2.3. Duyarsızlaşma Basamakları | 37 |
| Şekil 2. 4. Goldberg ile Maslach açısından tükenmişlik sendromunun öncesiyle sonrası .. | 44 |

ÇİZELGE LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Çizelge 2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması..... | 11 |
| Çizelge 2.2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular..... | 12 |
| Çizelge 2.3. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi | 18 |
| Çizelge 4.1 Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları 65 | |
| Çizelge 4.2. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Soru Bazında Güvenirlik Analizi..... | 67 |
| Çizelge 4.3. Cinsiyet Değişkeni İçin Betimsel Değerler | 68 |
| Çizelge 4.4. Yaş Değişkeni İçin Betimsel Değerler | 68 |
| Çizelge 4.5. Medeni Durum Değişkeni İçin Betimsel Bulgular | 69 |
| Çizelge 4.6. Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni İçin Betimsel Bulgular..... | 69 |
| Çizelge 4.7. Görev Türü Değişkeni İçin Betimsel Bulgular..... | 70 |
| Çizelge 4.8. Öğretmenliğe Esas Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Betimsel Bulgular..... | 70 |
| Çizelge 4.9. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçekleri İle Alt Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... | 71 |
| Çizelge 4.10. Örgütsel Adalet ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları | 73 |
| Çizelge 4.11. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi..... | 74 |
| Çizelge 4.12. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi..... | 75 |
| Çizelge 4.13. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi | 76 |
| Çizelge 4.14. İşlemsel Adalet Algısı ile Duygusal Tükenmişlik İlişkisi | 77 |
| Çizelge 4.15. İşlemsel Adalet Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi..... | 78 |
| Çizelge 4.16. İşlemsel Adalet Algısı ile Kişisel Başarı Düzeyi İlişkisi..... | 79 |
| Çizelge 4.17. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Duygusal Tükenmişlik İlişkisi..... | 80 |
| Çizelge 4.18. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi | 81 |
| Çizelge 4.19. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Kişisel Başarı İlişkisi..... | 82 |
| Çizelge 4.20. Örgütsel Adalet-Cinsiyet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular | 83 |
| Çizelge 4.21. Örgütsel Adalet-Yaş Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular | 84 |
| Çizelge 4.22. Örgütsel Adalet-Medeni Durum Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular | 85 |

| | |
|--|----|
| Çizelge 4.23. Örgütsel Adalet-Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular | 86 |
| Çizelge 4.24. Örgütsel Adalet-Görev Türü Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.. | 87 |
| Çizelge 4.25. Örgütsel Adalet-Öğretmenliğe Esas Öğrenim Durumu Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular..... | 88 |
| Çizelge 4.26. Tükenmişlik Düzeyi-Cinsiyet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular | 89 |
| Çizelge 4.27. Tükenmişlik Düzeyi-Yaş Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular | 90 |
| Çizelge 4.28. Tükenmişlik Düzeyi-Medeni Durum Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular | 91 |
| Çizelge 4.29. Tükenmişlik Düzeyi-Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular..... | 92 |
| Çizelge 4.30. Tükenmişlik Düzeyi-Görev Türü Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular | 93 |
| Çizelge 4.31. Tükenmişlik Düzeyi-Öğretmenliğe Esas Öğrenim Durumu Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular..... | 94 |

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın her aşamasında ilminden faydalandığım insani ve ahlaki değerleri ile de örnek aldığım birlikte çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı kıymetli hocam Prof. Dr. Canan Çetin'e;

Yüksek lisansa başlamam konusunda beni yüreklendiren ilkokuldan bugüne kadar sürekli kendimi geliştirmem konusunda benden desteklerini esirgemeyen babam Hüsamettin Terkeş'e, bu süreçte sürekli yanımda olan kız kardeşlerim Aybike Terkeş ve Gökçe Terkeş'e, biricik annem Gülcan Terkeş'e;

Liseden bugüne kadar bana hep güvenen, sürekli motive eden, örnek edindigim Niyazi Karabacakoğlu'na teşekkür ederim.

Nurcan TERKEŞ

İstanbul, 2015

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Nurcan TERKEŞ

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Canan ÇETİN

Temmuz 2015, 120 sayfa

“Bilgi çağı” olarak adlandırılan çağımızda, kuşkusuz bilgi en önemli üretim faktörüdür. Bu durum, bilginin üretimini ve kullanımını gerçeğeştiren insanın, günümüz örgütleri açısından önemini ve değerini oldukça yükseltmiştir. Günümüzde işletmelerin en önemli hedeflerinden bir tanesi çalışanlarına daha iyi bir çalışma ortamının sunulması ve dolayısı ile bağlı bulunduğu örgüt hakkında olumlu tutum ve algılar oluşturmasını sağlamaktır. Bu gelişmelerin paralelinde örgütsel davranış literatüründe yer alan kavramlardan olan örgütsel adalet ve tükenmişlik ön plana çıkmaktadır. Örgütsel adalet kısaca örgütteki adaletin çalışan tarafından algılanması/sezgisini ifade ederken; tükenmişlik insan odaklı çalışan yani “insan işi” yapan bireylerde gözlemlenen duygusal manada kendini tükenmiş hissetme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma şeklinde ortaya çıkan sendromdur.

İstanbul İli Kağıthane İlçesi Ortaokulları üzerinde yürütülen bu çalışmada, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul İli Kağıthane İlçesi’nde görevli 292 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma grubundan verilerin toplanması amacıyla Demografik Enformasyon, Örgütsel Adalet Değerlendirme Envanteri ve Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Toplanan datalar, IBM SPSS 22 programında Frekans dağılımı, Spearman korelasyon analizi, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısının yaş, öğretmenliğe esas

öğrenim durumuna göre; tükenmişlik düzeyinin ise cinsiyet, meslekteki toplam hizmet süresi ve öğretmenliğe esas öğrenim durumun göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Eğitim Örgütleri, Öğretmenler.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND BURNOUT LEVEL (THE CASE STUDY OF ISTANBUL KAGITHANE)

Nurcan TERKEŞ

Graduate Thesis, Education Administration And Supervision

Consultant: Prof. Dr. Canan CETIN

July 2015, 120 pages

In “Information Era” which is the name of modern days, information is absolutely the most important production factor. This condition has slightly improved the importance of human, who produces and uses the information, for today’s organizations. One of the most important aim of today’s organizations is to present a better working conditions to employees and to make them to have better perceptions and attitudes about their organizations. Correspondingly, organizationa justice and bornout become important among the organizational behavior literature. While organizational justice briefly expresses the perceptions of justice in an organization; burnout is a syndrome of feeling emotionally exhausted, depersonalization and reduced feelings of personal accomplishment that generally occurs among the individuals who do “people work”.

This study that is performed among İstanbul Kağıthane Secondary School teachers to to examine the relation between organizational justice and burnout. The sample of the study consists of 292 teachers who works in İstanbul, Kağıthane. Demographic information, Organizational Justice Questionnaire and Maslach Burnout Inventory is used to get datas from the sample. Collected datas are tested by using Frequency distribution, Spearman correlation analysis, Mann- Whitney U and Kruskal Wallis analysis with the assistance of SPSS 22 program. Survey results exposed a significant relation between organizational justice perception and burnout. Besides, tehe survey exposed that teachers’ burnout levels vary according to age and educational background while teachers’ burnout levels vary according to gender, service time and educational background.

Keywords: Organizational justice, burnout, education organizations, teachers.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu araştırma; eğitim örgütlerindeki örgütsel adaletin, öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerindeki etkilerini irdelemeyi amaçlamaktadır. Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bu çalışma, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik üzerine görüşleriyle ilgili toplanan verilerin bir bölümünün analizini içermektedir. Bu çalışmanın temel amacı eğitim kurumlarındaki örgütsel adalet algısının öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemektir.

Eğitim sistemleri, temel amaç olarak yürürlükte olduğu ülkede nitelikli insan gücü yetiştirmeyi ve yurttaşlarına vatandaşlık eğitimi vermeyi edinirken; söz konusu amacını gerçekleştirebilmek için yetiştireceği insan modelini, sahip olduğu eğitim felsefesi ve insan gücü politikası ışığında saptayarak eğitim etkinliklerini düzenlemektedir (Karagözlü, 2003, ss. 10-12). Bu bakış açısı ile eğitim temel toplumsal kurumlardan bir tanesi olarak kimlik kazanırken, öğretmenleri kimliğinin ana öznesi haline getirmektedir (Battal, 2003, ss. 13-14).

Balcı (1991) öğretmenlerin imgelerini öğrenme aracı, sınav yapan, disiplini sağlayan, orta sınıf ahlakının savunucusu, vekil, güvenilir kişi, yedek veli, öğrenci danışmanı, meslektaş ve toplumsal katılımcı olarak tanımlamaktadır. Binaenaleyh, öğretmenlik mesleği hiç kuşkusuz ülke kalkınmasında önemli bir yer tutmaktadır. Öğrenci başarısında kalıtsal faktörlerden sonra en önemli unsur olarak beliren öğretmen faktörü, kalıtsal faktörlere müdahale etmenin olanaksızlığının aksine müdahaleye ve gelişime açık; dolayısı ile öğrenci öğrenmesini daha iyi bir konuma taşımak için önemlidir.

Öğretmenlik mesleği gerek yüz yüze çalışmayı gerektiren iş koşulları gerekse örgütsel yapısı sebebi ile yoğun stresle karşı karşıya kalmaktadır. Eğitim örgütlerinde yapılan

araştırmalar, öğretmenlerin aşırı iş yükü altında olduğunu ve üçte birinin stres ve tükenmişlik yaşadığını göstermektedir (Dick ve Wagner, 2001, ss. 243-259). Buna gerekçe olarak insanın yaşadığı çevre içerisinde sürekli bir adalet arayışı içinde olması ve karşılık bulması ile bu karşılıksızlığın getirdiği psikolojik çöküntü gösterilebilir. Bu noktada karşımıza evrensel ve bütün çalışanlar için incelenmesi kaçınılmaz bir gereklilik olan ve sonuçları itibarıyla iş kalitesinin düşmesine sebep olan “örgütsel adalet” ve “tükenmişlik” kavramları çıkmaktadır.

Örgütsel adalet, örgüt içinde işgörenlerin kendilerine ne derece adil davranıldığı konusundaki algıları ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, örgüte güven, vatandaşlık vb.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Polat, 2007, ss. 307-331). Folger ve Cropanzano (1998) tarafından yapılan bir diğer tanımlamaya göre örgütsel adalet, elde edilenlerin en adil şekilde çalışanlara dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında izlenen yollar ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin tüm örgütler için önemli bir öge oluşundan daha çok adaletin, çalışanlar tarafından da doğru bir şekilde algılanması dikkat çekmektedir. Bu algılama, işgörenlerin çalıştıkları kurumlara ve mesleklerine karşı olumlu veya olumsuz tutum ve davranış geliştirmesi açısından önemli bir etkidir. Çalışan, kurumunda yüzleştiği örgütsel adalet mekanizmasının yeteri kadar doğru çalışmadığı algısına kapılır ya da adalet kavramının kendisi üzerinde asla uygulanmadığına kanaat getirirse kendisini değerli kılabacak ortamın sağlanmadığını düşünerek işinden soğuyabilir, zamanla tükendiğini hissedip mesleği bırakma noktasına kadar gelebilir. Bu araştırmada, eğitim kurumlarında örgütsel adalet kavramı ve tükenmişlik üzerine etkisi araştırılarak var olan durum ortaya konulmuştur.

1.2. Problem Cümlesi

“Örgütsel adalet algısının, ortaokullardaki öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?”

1.3. Alt Problemler

- 1- Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri nelerdir?
- 2- Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel adaleti algılamaları nasıldır?
- 3- Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri nedir?
- 4- Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki nedir?
- 5- Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik düzeyleri demografik enformasyonlarına göre değişkenlik göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada öncelikli olarak ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet algısının ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin saptanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, demografik enformasyonlar da dikkate alınarak ilgili örneklem grubunda tükenmişlik düzeyi ve örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler belirlenmesi çalışmanın diğer bir amacıdır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Mevcut literatür incelendiğinde, eğitim alanında eğitimcilerin adalet algılamaları ve bu algıların iş tatminiyeti ya da performans üzerindeki etkilerini konu edinen çok sayıda çalışma ile karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte, eğitimcilerin tükenmişlik düzeyi ve bu kavramın çeşitli faktörler ile olan ilişkisini içeren çok sayıda çalışmanın olduğu da bilinmektedir. Söz konusu çalışmalarda örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramları gerek ayrı ayrı gerekse birlikte ele alınırken, bu kavramların çalışanlar üzerindeki etkisi daha çok iş verimliliği ile sınırlı tutulmuştur. Bu çalışma, çalışanlar üzerindeki etkiyi örgütsel adalet

ve tükenmişlik bağlamında İstanbul İli Kağıthane İlçesi'nde yer alan Ortaokullarda görevli öğretmenler ile gerçekleştirilecektir. Diğer taraftan çalışma öğretmenlerin tükenmişliğini önlemeye yönelik örgütsel adalet kavramlarının anlaşılmasına yardımcı olması ve bu alandaki uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunması amacı sebebi ile önem arz etmektedir.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma yürütülürken aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- 1- Örneklem, evreni temsil edecek şekilde alınmıştır.
- 2- Araştırmada kullanılacak olan ölçme araçları geçerli ve güvenilir yargılara ulaşabilmek için yeterli psikometrik özelliklere sahiptir.
- 3- Örnekleme oluşturan denekler (katılımcı öğretmenler) ölçme aracına samimi ve kendilerini yansıtıcı şekilde cevaplar vermiştir.
- 4- Araştırmada kullanılan istatistiksel veri toplama ve değerlendirme araçları, araştırmanın amacına uygun olarak seçilmiştir.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1- Araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- 2- Araştırmanın örnekleme, İstanbul İli Kağıthane İlçesi'nde MEB'na bağlı Ortaokullarda görev yapan 292 öğretmen ile sınırlıdır.
- 3- Araştırma, alan ile ilgili literatür taraması sonucu ulaşılan bilgilerin; uzmanların görüşleri doğrultusunda geliştirilmiş Örgütsel Adalet Değerlendirme Envanteri ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin bağlı olduğu kavramsal çerçeve ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal adalet olgusu insanlar toplu yaşamaya başladıklarından itibaren geçmişin her diliminde önemli bir terim olmuştur. Bu terime ait ilk eserlerde insanlar arasındaki tavır ve davranış şekilleri ile kişiler arasındaki kaynak paylaşım şekilleri ve gereklilikleri yer almıştır. Kişiler arasındaki kaynak paylaşımıyla insanların hedeflerine ulaşmak için toplu halde yaşama gereksinimleri insanları kapsayan hukuki düzenlemelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Yürür, 2008).

Adaletin temeli dinden, felsefeden ve siyasetten meydana gelen bir olgudur. Adaletle alakalı konular karşı tarafların bir araya gelme sonucuyla sosyal oluşumları dengelediğinden örgüt içinde yönetici ve çalışan kişilerin ilgi konusu olmuştur (Konovsky, 2000).

Tarih süresince düşünürler, adalet olgusunun üstünde çok durmuşlardır. Bu olgunun net olarak örgütlerin içinde ve sosyal ortamların içinde görülmesi 1960 yıllarına uzanır. Çalışmaların sonucunda adalet kavramının 3 boyutu olduğu düşünülebilir. Bunlar sonuç dağıtımını için işleyen sürenin adaleti, görevli birey tarafından gösterilen tutum ve davranış adaleti ve sonuç adaletidir (Çolak ve Erdost, 2004).

Örgüt içlerinde adaletin etkisi ve önemi anlaşıldığından beri örgüt içlerindeki davranışları anlayabilmek adına bireyler arasındaki adalet ile sosyal teoriler kullanılmıştır. Başlarda sosyal adalet örgütler hakkında olmasa da genelleme yaparak topluma ait sosyal etkileşimi denemek için çalışmalarda bulunmuştur. Sonradan diğer çalışmalar ile birlikte örgüt olarak işleyen birebir ilişki içinde olduğu kavramlar gelişmiştir. Çalışma ortamı içindeki adaletin sağlanması bunun sonucunda önemli bir husus olduğu anlaşılmış durumdadır.

2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihsel Perspektifi

Örgütün ve adaletin kavram olarak anlaşılması, örgütsel bazda adalet olgusunun anlaşılması için gereklidir. Örgütün tanımı TDK tarafınca belli bir iş meydana çıkarmak üzere toplanmış kurum veya bireylerin meydana getirdiği teşkilat olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2005). Yıldırım ve Aykanat'ın söylediğine göre (2005) insanların amaç, umut ve yükümlülükleri kavramlarının birleşmesinden ortaya çıkan oluşum olarak ifade edilmiştir Toffler (1974) tarafından. Belirli hedefler için fiil ve eylemlerin oluşumu ile sosyal ilişkilerin tamamı şeklinde Weber (2006) tarafınca tanımlanmıştır (Yıldırım ve Aykanat, 2005). Yani belirli hedeflerin tek veya çok bireylerce yapılmasıdır (Hasanoğlu, 2004).

Yalnız bir kişinin yapamayacağı fakat grup halinde yapılabilecek iş veya hedeflerin koordineli bir şekilde çalışılarak bir topluluk tarafından yapılmasına örgüt denir. (Kara, 2011, s.9). Belirli hedefler uğruna meydana gelmiş devamlılık ve yapı özellikleri bulunan oluşumlardır örgüt (Taşçı, 2013, s.4).

Çalışma zorunluluğu, bireylerin sosyal ve mali anlamda devamlılıklarını sağlamaları için toplu yaşamaları adaletin gereksinimini kaçınılmaz kılmıştır. Bu da toplu yaşamın, kazançların adaletli bir şekilde paylaşılması gerektirdiğini doğrular. Bu yüzden de adaletin gerekliliği tartışılmazdır (Atalay, 2005, s.6).

Toplum düzeni ve kalkınması için adalet ışık tutar (Çakır, 2006, s.17). TDK'ya göre hakkını vermek, doğru olmak ve hakkın gözetilmesi adaletin tanımıdır (www.tdk.gov.tr). Diğer tanımlamaya göre bireylerin hakkını gözetme, dürüstlük, tarafa sahip olmamak, bireylerin tek tek değerlerini bilmek adalettir (Gündoğan, 2003).

Sosyal yaşamın her parçasında örneğin okullarda, ailelerde ya da örgütlerde cezaların, kaynakların ve ödüllerin paylaşımı yapılmaktadır. Bunların adaletli bir şekilde olmaması ise toplumsal huzursuzluğa sebep olur. Bu yüzden cezaların, ödüllerin ve kaynakların dağıtım işlemini doğru yapma doğrultusunda adaletin yeri büyüktür (Yıldırım, 2002, s.17).

Toplumun huzuru için o toplumda adalet hakim olması şarttır. Bundan ötürü kazanç, ödül veya ikramiye ile kaynak paylaşımı konularında adalet gerekir (Çöp, 2008, s.1).

Bireylerin haysiyetinin korunması, kişisel çıkar ve hakları gözetmek bununla birlikte birey özgürlüklerini korumak için adalet vardır. Toplumun her yerinde kişilerin adalet arayışı içinde olmaları adaletin örgüt davranışları perspektifinden de düşünülmesini zorunlu kılmıştır (Karaeminoğulları, 2006, s.8- 9). Örgütsel adaletin çıkışı bu şekilde olmuştur. Bireylerin tatmini, toplumun ve örgütün hedeflediklerine ulaşması için örgütsel adaletin varlığı kaçınılmazdır. Bundan hareketle örgütün bünyesindeki adaletsiz durumlar birer problem olarak tanımlanır (Karaman, 2009, s.7).

Örgütsel bazda adaletin amacı, örgütte ahlakın hakim olmasını, çalışan kişilerin adil davranmasını ve adil olan çalışmaların örgütte yer almasını sağlayıp bunu tüm bireylerin yapabilmesini sağlamaktır (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.187).

Çalışma ortamında bireylerin birbiri arasındaki davranışlarının adalete uygunluğunu belirlemek ile bu tespitin çalışmayla ilgili başka işleri ne derece etkilediği çalışma ortamında adalet rolünün önemini göstermektedir. Örgüt adaletinin gerekliliğinde hem fikir olan araştıran kişilere göre, eğer çalışan kişi kendisine adaletli davranıldığını düşünürse, bu düşünce çalışanın işine ve işiyle alakalı kazançlara da yansır (Taşkiran, 2011, s.95). Yakın tarihte birçok çalışmaya konu olan örgütsel adaletin sebebi bu kavramın iş yerlerindeki çalışan kişilerin davranışları üstündeki önemli sonucudur. Bu sonucun değerlendirilmesi örgüt davranışlarının incelenmesinde ve algılanmasında çok büyük bir yer tutar (Yürür, 2008).

Bir örgütün değerlendirilmesi o örgütün uyguladığı adalet miktarına bağlı olmayıp, çalışan kişilerin uygulanan adaleti ne şekilde gördüklerine bağlıdır (Titrek, 2009). Bu yüzden kişiye ne kadar adil tutumlar sergilenmesinden çok kişinin bunu nasıl yorumladığı büyük öneme sahiptir (Gürbüz, 2007, s.79). Bunun sebebi ise bu yorumlar zamanla kişilerin davranışları ile sonuçlanacak olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003, s.78).

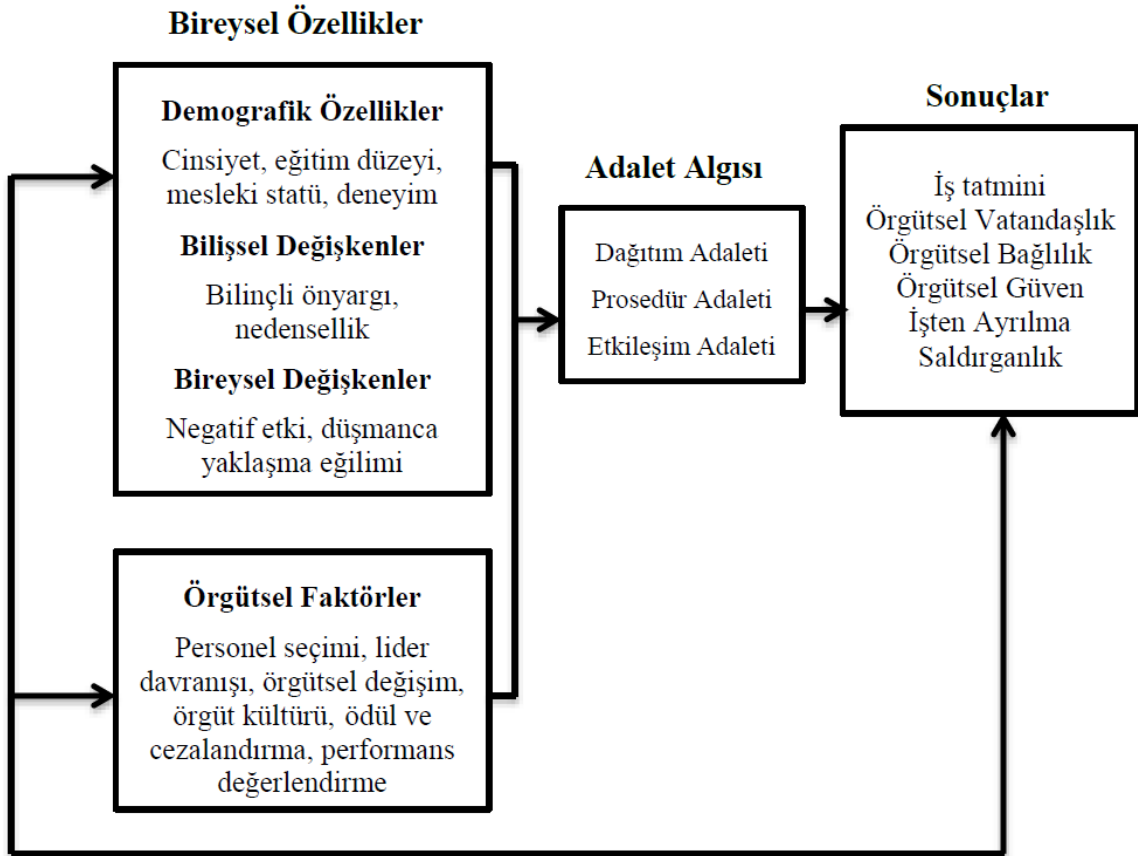
Çalışan kişilerin hedeflediklerine ulaşma doğrultusunda gösterilen emek sonucunda beklenti içinde olmalarını ve örgütteki sosyal etkileşmeyi açıklayan yapıdır aslında örgütsel adaletin tanımı (Nam, 2008; Doğan, 2008).

Çalışan kişiler eğer çalıştıkları ortamda kendilerine adaletli ve adil bir şekilde davranıldığını düşünürlerse bu düşünce çalışanların işlerini daha iyi yapmasını sağlar.

Bununla birlikte performansı artırır, yapılan işin seviyesini artırır ve çalışan kişi kendini örgüte daha bağlı olarak hisseder. Eğer çalışan kendisine olan davranışlarda adalet anlayışı görmezse bu da aynı şekilde yapılan işin kalitesini kötü yönde etkiler, çalışan kendini örgütten bağımsız hisseder ve motivasyonu azaltır hatta bazı durumlarda bireylerin agresif hareketleri ve başkasını engelleme gibi davranışlarla sonuçlanır (Taşçıoğlu, 2010, s.50).

Adalet olgusu çeşitli açılardan düşünülmüş ve araştırılmış bir olgudur. Örgütsel vatandaşlık tutumları, örgütsel adalet anlayışı; örgüte bağlı olma durumu, örgüte karşı güvenme duygusuna sahip olma, işten tatmin, performanslar, işten çıkmak olmak üzere örgüt kavramlarını etkiler. Bu yüzden de örgütsel adalet birçok konuda temel oluşturur (Taşkiran, 2011, s.97). Şekil 2. 1 içinde örgütsel adalet ilişkilerini ve sonuç maddelerini açıklayan tablo bulunmaktadır.

Şekil 2.1. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçlarını Kapsayan Bütüncül Bir Model



Kaynak: Beugre, 1998, s.10, akt. Taşkiran, 2011, s.98

2.1.2. Örgütsel Adaletin Bazı Kavramlar İle İlişkisi

Bu başlık altında örgütsel adaletin güven ile ilişkisi, örgütsel adaletin örgüt iklimi ile ilişkisi ve örgütsel adaletin motivasyon ile ilişkisi konularına yer verilmiştir.

2.1.2.1. Örgütsel Adaletin Güven İle İlişkisi

Nam, (2008) yaptığı çalışmalarla, örgütsel adaletin; bireylerin örgütsel bağlılıklarında, iş tatminlerini artırmada iş performanslarında ve motivasyonlarında etkili olduğunu göstermiştir. Çalışanların örgütte var olduklarını düşündükleri adalet, örgütün geleceği ve hayatını sürdürmesi açısından önemlidir. Bu anlamda ortaya çıkan adalet algısı, bireylerin örgüte duydukları bağlılık ve güven açısından önemlidir (Nam, 2008).

Örgütsel bağlamda bağlılık ilişkisinin oluşmasında temel etkenlerden biri güvendir. Örgüt içindeki süreç ve uygulamaların adil olması, çalışan bünyesindeki adalet algısını doğrudan etkiler ve bu da yönetici çalışan arasındaki güvenin temelini teşkil etmektedir. Bu süreçlerin dayanaklarının kabul edilebilir olması, yöneticilerin çalışanlarına ve yaptıkları işlere gösterdikleri saygının bir delilidir (Nam, 2008).

Örgüt içinde adil uygulamalar çalışanlarda özgüven ve motivasyon artışına sebep olacak ve bu da örgütteki çalışmalara pozitif olarak yansıtacaktır. İşleyen sisteme olan bağlılık ve güven de bu şekilde sağlanmış olacaktır (Özen, 2003). Güven, çalışanlar arasındaki uyumu ve birlikte çalışma bilincini geliştirecek, sonuç olarak kontrol altına alınması gereken durumlar azalacak, bürokrasi ve takip gerektiren vakalar daha seyrek görülecektir. Bu da örgütte ekonomik kazanımlar sağlayacaktır (Günaydın, 2001, s.1).

Özen (2003), örgütsel adalet üzerine yaptığı çalışmalarda çalışanların adalet algısının yöneticilerle kurdukları ilişkiden büyük ölçüde etkilendiğini ortaya koymuştur.

2.1.2.2. Örgütsel Adaletin Örgüt İklimi İle İlişkisi

Örgüt iklimini kısa olarak anlatmak istersek; örgütsel kimlik oluşturan, çalışanları ve iş çevresindekiler tarafından algılanan ve onların isteklenmesini ve hareketlerini etkileyen ölçülebilir tüm özellikler kümesidir.

Üst yöneticilerin çalışanlara ihtiyaçları olduğunda yardım ettikleri, onları karar mekanizmalarına dâhil ettikleri ve onlara aidiyet duygusu aşıladıkları örgüt iklimlerinde çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirdikleri görülmüştür.

Çalışan, örgütsel bir iş, süreç veya proje sonucunda kazanımı olan saygınlık, sosyal haklar ve ücret gibi karşılıkları düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Ancak bu tatminin oluşması için yalnızca bu kazanım yeterli değildir. Nitekim tatmin, örgütsel adalet algısına kuvvetli bir şekilde bağlıdır. Eksik olan bir adalet, örgüt içi maddi manevi yıpranmalara ve bozukluklara yol açmaktadır (Çakır, 2009).

2.1.2.3. Örgütsel Adaletin Motivasyon İle İlişkisi

Bir örgütte çalışanlar, çoğunlukla sosyal referanslara dayalı standartlara göre elde etmiş oldukları sonuçları karşılaştırmaktadırlar. Sosyal referanslara örnek burada diğer örgüt çalışanları olabilir. Bir çalışanın elde etmiş olduğu sonuç diğer bir çalışandan farklılık gösteriyorsa bu, bireyde performans düşüklüklerine ve hoşnut olmama durumlarına yol açabilmektedir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Örgütsel isteklendirme ya da motivasyon planları, ödül dağıtımlarını ve bunların uygulamalarını ayrı ayrı incelemelidir. Buradaki ödül kavramından kasıt somut bir ödül olmak zorunda değil, yöneticilerin çalışanlarına iyi davranması gibi soyut ödüller de örgüt içerisinde verilebilmektedir (Tan, 2006). Çalışanlar, bu şekilde örgüt için önemli olduklarını hissedecek, kişiliklerine ve yaptıkları iş saygı duyulduğunu bilecek ve bu ödül yaklaşımı ile kendini değerli hissedip motivasyonunu üst seviyeye çıkaracaktır. Günümüzde örgütsel performans göstergeleri, çalışanların karar mekanizmalarına dâhil oldukları örgütlerde, çalışan performanslarının, iletişimlerinin ve dolayısı ile örgütsel başarılarının da arttığını göstermektedir.

Bu yaklaşımlar sonucunda çoğu çalışanın verimliliğinin ve istekliliğinin arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra verimlilik ve isteklilik; ödüllendirme sistemine ve dağıtılışına, örgütün sağladığı imkânlarla ve de bu konudaki algılara bağlıdır (Tan, 2006).

2.1.3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda, örgütsel adalet teorilerinin başlangıç noktasının ödüllerin kazanımı ve bunların adilliği olduğu görülmüştür. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi konuyla ilgili ilk çalışmalardır (Greenberg, 1987: 11 akt. İşbaşı, 2000, s.42). Bu çalışmalardan sonra genişletici ve açıklayıcı birçok teori daha ortaya konulmuştur. Sonradan gelen bu teoriler aynı temele dayalı olduğu için birbiri ile iç içe geçmiş ve sınıflandırma çalışmalarını zorlaştırmıştır. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" isimli çalışmasında, o zamana dek yapılan çalışmaları iki prensipte sınıflara ayırmıştır (İşbaşı, 2000, s.43). Birbirinden bağımsız bu iki prensip yardımıyla adalet teorileri toplam dört farklı sınıfta toplanmıştır Bu sınıflar Çizelge 2. 1'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

| Reaktif – Proaktif Boyutu | İçerik – Süreç Boyutu | |
|------------------------------|---|---|
| | İçerik | Süreç |
| Reaktif | Reaktif - İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams ,1965) | Reaktif- Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker. 1975) |
| Proaktif | Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980) | Proaktif- Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Levental,Karuz&Fry, 1980) |

Kaynak: Greenberg, 1987: 10 (akt. Söyük, 2007, s.35)

Reaktif teoriler, bireylerin adaletli olmadığını düşündüğü davranışlardan kaçışını anlatırken; proaktif teoriler, bireyin örgüt içerisinde adaletli olduğunu düşündüğü

davranışları yerine getirmelerini ve bunun süreçlerini incelemektedir. Süreç teorileri, bireyin elde ettiği iktisapların nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İçerik teorileri de iktisapların dağıtımını üzerine yoğunlaşmıştır (Söyük, 2007, s.34) Bu dört sınıflandırmayı ve teorileri anlamaya yönelik sorular ise Çizelge 2. 2’de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

| Teorinin Tipi | Açıklayıcı Sorular |
|------------------------|---|
| Reaktif İçerik | Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler? |
| Proaktif İçerik | Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler? |
| Reaktif Süreç | Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler? |
| Proaktif Süreç | Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilirler? |

Kaynak: Greenberg, 1987: 16 (akt. İşbaşı, 2000, s.44)

2.1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif İçerik Teorileri bireylerin adil olmadığını düşündükleri olaylara verdikleri tepkileri incelemelerinin odağında tutmaktadır. Örgütsel adaletin en bilinen teorileri bu sınıflandırmada yer almaktadır. Walster’in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti (Yürür, 2005, s.112) bilinen reaktif içerik teorilerindedir. Gerçekleştirilen çalışmalar adil olmayan olaylara olumsuz duygularla yanıt verdiklerini ve ortada var olan adaletsiz durumu düzeltmek için davranışlar sergilediklerini göstermiştir. Örgütün sağladığı ödüllerin dağıtılış biçimi adil değilse, buna karşı da tepkiler doğmakta ve bu reaksiyonlar reaktif içerik teorilerin içeriğine dâhil olmaktadır (Yürür, 2005, s.113).

Eşitlik, Adams'ın Eşitlik Teorisine göre karşılıklı fayda ve edilen kazanımlara dayalı bir ilişki olarak belirtilmiştir. Örneğin örgüt içerisindeki bir birey; eğitimleri, çalışmaları, sosyal statüleri, becerileri ve deneyimleri karşılığında yöneticilerinden ödül ve kazanım sağlar (Özen, 2002, s.109; akt. Eker, 2006, s.7).

Adams'ın "eşitlik denklemi" adını verdiği bu denklem bir durumdaki adaleti ölçmek için kullanılır. Bu formül olaydaki iki tarafı da kapsar. Kazanım katkı oranının kullanılmış olduğu ifade aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000, s.45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}} = \frac{\text{Kişinin Katkısı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Denklemden de anlaşılacağı üzere, eşitlik olmadığı zaman bireyin kazanımı ile örgüte sağladığı fayda arasında adaletsizlikler oluşmuştur. Bu durumda diğer bireyler bu bireye karşı avantajlı durumdadır (Eker, 2006, s.8).

Çalışanların bu konuda bir karar vermeleri kolay değildir. Kendi kazanımlarını ve katkılarını diğer çalışanlar ile kıyaslarlar. Adaletsiz olduğunu düşündüğü durumlarda da işten ayrılma, zam isteme veya performans azaltma gibi yöntemlere başvururlar. Tersine bir durumda da kişi fazladan kazanım sağladığı çalışanlara karşı bir utanç duyarak ve bu durumu düzeltmek için harekete geçecektir (Atalay, 2005, s.9).

Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi de ele alınabilecek bir diğer teoridir. Sosyal standartlarla veya örgüt içerisindeki diğer bireylerle yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kendi kazanımlarını daha az bulan bireyler yoksunluk hissederler. Sınıflar arasındaki ödül ve kazanım farklılıkları adaletsizliklere yol açar (Martin, 1981; Crosby, 1984, akt. Yürür, 2005, s.117). Bu teoride eşitlik teorisinden farklı olarak kıyaslamalar aynı sınıftaki çalışanlar arasında değil, üst ve alt ilişkisi içerisindeki çalışanlarda görülmektedir. Bu sebepten dolayı Adams'ın eşitlik teorisi örgütsel bir eşitlik teorisi olarak nitelendirilebilirken Crosby'nin görelî yoksunluk teorisi daha çok topluluklara ait bir teoridir (Eroğlu, 2009, s.86).

2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Bireylerin adaleti sağlama çabaları üzerine kuruludur. Proaktif-İçerik Teorilerin ilk çalışmaları Leventhal (1976, 1980) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda Leventhal, verilen katkılarla alınan ödüllerin orantılı olması için bireylerin çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Bu bireyler adil ödül dağıtımının örgütün geleceği açısından en ideal sistem olduğunu bilir. Ancak, bireylerde var olan bu bilince rağmen çoğu örgütte bu sistem yerine, her çalışanın eşit ödül aldığı bir dağılım görülmektedir (Yürür, 2005, s.117).

Leventhal bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul ederek geliştirdiği Adalet Yargı Teorisi'ne göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın "eşit paylaşım" ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987, s.13 akt. İşbaşı, 2000, s.46-47). Greenberg (1987)'e göre, bu sınıfta yer alan diğer bir teori Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir. Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının kâr maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Özen, 2002, s.110 akt. Eker, 2006, s.8).

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın, yukarıda sözü geçen her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında ödülleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer önermeler yapmaktadırlar. Ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından her iki teori de proaktif-içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler. Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik

teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler (Yürür, 2005, s.118-119).

2.1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri diğer teori geleneklerinden farklı bir şekilde, dayanağını hukuktan alır. Hukuksal yargılan verilmesindeki prosedürler, toplum nezdinde geçerliliği olan kararlardır (Yürür, 2005, s.119).

Prosedür Adalet Teorisi Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya konmuştur. Reaktif süreç teorilerinden olan bu teori, bireylerin karar alma prosürlerine olan reaksiyonlarını incelemektedir (Çöp, 2008, s.32). Bu çalışmalarda, hukuk prosedürlerinin adaletini daha iyi kavramak için 3 tane muhatap ve 2 süreç kullanmışlardır. Muhataplar davacı, davalı ve yargıç; süreçler de delil incelemesinin yapıldığı “süreç kontrolü” ve yarının verildiği “karar kontrolü”dür (Folger ve Cropanzano, 1998, s.32 akt. İşbaşı 2000, s.48). Bu teoride anlatılan, hukuksal dayanağı olan prosedürler ve bunların doğrultusunda verilmiş olan kararlar herkes için adildir (Greenberg, 1987, s.14 akt. Eker, 2006, s.10).

Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Yürür, 2005, s.119-120).

2.1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Leventhal, Karuza ve Fry'ın "Dağıtım Tercih Teorisi bu alanda en bilinen teori'dir. Leventhal'a ait olan Adalet Yargı Teorisi'nin üzerine inşa edilmiş adaletli dağıtım teorisidir (Söyük, 2007, s.42).

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre dağıtıcı adaleti sağlamanın yanında içsel olan değerlerini de gözetmeyi amaçlamaktadır ve bu açıdan en uygun olan dağıtımı seçmektedir. Ayrıyeten bireyin bu davranışı ile adaleti sağlamak için uygulayacağı prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olacağına ve içinde bulunduğu beklentileri sağlayacağına inandığı da vurgulanmaktadır. Bireylerin adalet sağlamak için uyguladığı prosedürlerde sekiz temel özellik bulunmaktadır ve bunlar şu şekildedir (Yürür, 2005, s.121):

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

Açıklanan tüm süreç ve teoriler, örgütteki karar mekanizmalarında uygulanan prosedürleri, bunlara karşı oluşan tepkileri ve onlara karşı adalet sağlamak için gösterilen gayretleri mercek altına aldıklarından dolayı prosedür adaleti kavramını açıklayıcı için birer kuramdır. (Yürür, 2005, s.121).

2.1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Önceleri ödüllerin ve cezaların adil bir biçimde dağıtılmasını irdeleyen örgütsel adalet kavramı, sonrasında herkes için eşit işlem ve kuralların uygulanmasını kapsayan bir biçime dönüşmüş ve en sonunda da örgütün çalışma koşullarında bireyler arası etkileşim ve iletişimi de kapsayacak bir forma kavuşmuştur (Polat, 2007, s.12).

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash, Spektor, 2001; Akt. Çakmak, 2005, s.21).

Bies ve Shapiro (1988), etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak ele alırken; Niehoff and Moorman (1993), etkileşim adaletini prosedür adaletin bir alt boyutu olarak ele almışlardır. Sonraki çalışmalarda etkileşim adaleti boyutu, bilgisel adalet (kararlar ile ilgili yeterli ve dürüst açıklamalar yapılması) ve kişilerarası adalet (davranışlarda samimiyet ve saygı) şeklinde iki alt boyuta ayrılmış ve ayrı ayrı incelenmeleri gerektiği öne sürülmüştür.

Colquit'un (2001, s.388) çalışmasında ise örgütsel adalet dört boyutta incelenmiştir. Bunlar; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Colquitt çalışmasında etkileşimsel adaleti iki alt boyuta ayırarak bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak ele almıştır.

Bu çerçevede örgütsel adalet boyutları için dağıtım adaleti, prosedür adaleti (işlemsel adalet) ve etkileşim adaleti olmak üzere üç ana başlık atılmış ve her başlık barındırdığı teorilere bağlı olarak alt başlıklara ayrılmış; Colquit'un çalışması da göz önün de

bulundurulacak, etkileşimsel adalet başlığı kişilerarası ve bilgisel olmak üzere iki ayrı alt başlıkta irdelenmiştir.

Bununla birlikte tarihsel gelişim süreci içerisinde adalet teorilerine dayandırılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisini irdelemek üzere Çizelge 2. 3’te sunulmuştur.

Çizelge 2.3. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi

| Adalet Kuramı Kategorisi | Adalet Kuramı | Kuramın Dayandığı Görüş | Kurama Dayanan Model | Modelin Dayandığı Görüş | Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü |
|--------------------------|--|---|--|---|---|
| Tepkisel İçerik Kuramı | Eşitlik Kuramı | Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir. | Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Kişiler organizasyonların sunduğu kazançları karşılaştırır. Kaynak dağıtımı ve iç çatışmaların sonuçlarını değerlendirir, tepkilerini ortaya koyar. | Dağıtım Adaleti |
| | Göreceli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976) | Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir. | Bilişsel Atf Modeli ve Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Kişilerin adaletle ilişkin algılamaları geliştirilirken “adil kazanım standartları” ile karşılaştırma yapılır. | Dağıtım Adaleti |
| Önlemsel İçerik Kuramı | Adalet Yargı Kuramı (Leventhal,1976) | Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adiliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir. | Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar. | Dağıtım Adaleti |
| | Adalet Güdüsü Kavramı (Lerner,1980) | Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir. | İlişki Temelli Grup Değeri Modeli | Kişiler dahil oldukları grup ile uzun süreli ilişki kurup, grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler. | Etkileşim Adaleti |
| Tepkisel Süreç Kuramı | Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975) | Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır. | Kaynak Temelli Kontrol Modeli | Anlaşmazlıkların çözümünde iki taraf ve çözüme karar verici üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adiliği ile ilgili algılamaları etkileyen anahtar unsurdur. | Prosedür Adaleti |
| Önlemsel Süreç Kuramı | Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry (1980) | Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. | İlişki Temelli Kişisel çıkar Modeli | Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar. | Prosedür Adaleti |

Kaynak: (İşbaşı, 2000, s.58).

2.1.4.1. Dağıtım Adaleti

Kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütsel sistemin içinde yer alan çalışanlardan örgütün etkin bir şekilde çalışmasını ve örgütün devamlılığını sağlamak için çaba göstermeleri beklenir. Örgüt başarı sağlamak için üyelerin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmakta, çalışanlarına katkı sağlamakta ve bu yaptıklarının karşılığını almayı

beklemektedir. Çalışan ve örgüt arasında kurulan bu ilişkide paylaşım sorunu ortaya çıkmıştır. Popülist söylemde, örgüt için her çalışanın değerinin aynı olduğu söylene de gerçekte tüm çalışanlar örgüt için aynı değerde değildir ve bu sebeple örgütte her çalışanın kazanımı da aynı olmayacaktır. Dağıtımsal adalet, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006, s.11).

Çalışanlar elde ettikleri kazanımları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi kazanımları ve başkalarının kazanımları arasında karşılaştırmalar yaparak kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Bu düşünce çalışanların tutumlarını etkiler ve çalışanların davranışları tutumları yönünde değişecektir. Dağıtımsal adalette esas olan, çalışanların, dağıtılan kaynak, kazanım ve ödüllerin adil şekilde paylaştırıldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s.78).

Dağıtımsal adalet; çalışanların, kazanımların örgütte sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip paylaşımların adil bir şekilde yapılıp yapılmadığına ilişkin algılamalarından oluşur (Polat ve Celep, 2008, s.309). Çalışanın üyesi olduğu örgütte göstermiş olduğu çabaya karşılık olarak alması gereken ideal ödül miktarını ifade eden dağıtımsal adalette, emeğinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanların diğer çalışanlara oranla örgüte bağlılıklarının daha az olduğu görülmektedir (Doğan, 2002, s.72).

2.1.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, kişinin kendi elde ettiği kazanımlar ve örgüte olan katkılarını başkasının kazanımları ve örgüte katkılarını ile oranlayarak değerlendirdiğini ve bu değerlendirmeler sonucunda algıladığı adaleti ifade etmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, dağıtım adaletinin temeli niteliğindedir (Açıkgöz, 2009, s.53). Başkası diye ifade edilen kişi çalışanın kendini kıyasladığı kişidir ve çalışan kendini örgütteki herhangi bir bireyle karşılaştırabilecekken çalışanların kendilerini statü, kıdem, cinsiyet, eğitim ve uzmanlık derecesi kendilerine benzer olan bireylerle kıyasladığı görülmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998, akt. Çakmak, 2005, s.23-24).

Bu teoriye göre çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı örgütte algıladığı eşitliğe bağlı olarak değişir. Yani örgütte çalışanlar, gösterdikleri çaba karşılığında elde

ettikleri kazanımların ve ödüllerin adil olup olmadığına karar verirken eşitlik kuralını baz alırlar. Çalışanlar, işleri için ortaya koydukları performansı, sarf ettikleri enerjiyi ve gösterdikleri çabayı, bunların karşılığında almış oldukları kazanım ve ödüllerle karşılaştırırlar. Eğer eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, kendilerine adil davranılmadığını düşünürler. Çalışanların eşitlik konusunda oluşan olumsuz algılamaları, çalışanlarda negatif duyguların oluşmasına sebep olur ve çalışanlar eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunarak örgüt için gösterdikleri çabayı azaltabilirler (Eren, 2012; Tan, 2006; Çakmak, 2005; Koçel, 2001; Eroğlu, 2000). Adams, en fazla katkıda bulunanın en fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilen hakkaniyet kavramı üzerinde durmaktadır (Çakmak, 2005, s.28).

Adams (1965, s.277 akt. Eren, 2012), eşitlik teorisini tarafların birbirinden katkı sağladıkları ve birbirinden kazanım elde ettikleri sosyal mübadele ilişkisi olarak ifade etmiştir. Adams (1965, s.275 akt Eren, 2012), adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu denklem:

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}} = \frac{\text{Kişinin Katkısı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Eşitlik teorisinde önem verilmesi gereken noktalardan biri de ödüller, katkılar, gösterilen çabalar ve katkıların öznel bir değer taşıması ve bu değişkenlerin eşitliğinin çalışanların algılamalarıyla anlam kazanıyor olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında birisinin eşit algıladığını, bir başkası adil bulmayacağı gibi birisinin adil bulmadığını, bir başkası eşit olarak algılayabilir. Zaten, hakkaniyet veya eşitlik teorisinin varlığı da, bu konudaki belirsizlik ve izafiyettir (Eroğlu, 2000, s.422).

Adams eşitlik teorisinde çalışanların örgütte yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için, güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunması ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007, s.99). Eşitlik teorisi dört temel üzerine kurulmuştur (Walster, Walster ve Berscheid, 1978, s.6, akt. Taşkıran, 2011, s.102-103):

1. Çalışanlar kazanımlarını arttırmaya çalışırlar.

2. Gruplar, kendi içlerinde kazanımları ve ödülleri eşit paylaşmayı sağlayacak bir sistem oluşturarak ödülleri arttırabilirler.
3. Çalışanlar örgüt içerisinde eşitlik olmadığını algıladıklarında strese girerler. Algılanan eşitsizlik ne kadar yüksekse strese o kadar yüksek olur.
4. Çalışma ortamında eşitliğin olmadığını fark eden çalışanlar, yeniden eşitliği kurmaya çalışarak stresten kurtulmaya çalışırlar.

2.1.4.1.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi

Deutsch (1975, s.144) hakkaniyet kuralını, bireyin elde ettiği sonuçlar ile varlıklarının katkıları ya da girdileri arasındaki oran olarak ifade etmiştir (Altıntaş ve Pekdemir, 2007, s.266). Deutsch (1975, 1978)'a göre dağıtımsal adalet, çalışanların psikolojik, ekonomik, sosyal ve fiziksel etkileyecek şartların ve kazanımların çalışanlar arasındaki dağıtımı ile ilgilidir. Bu dağıtım yedi farklı unsura bağlıdır (Beugre, 1998, s.28, akt. Taşkıran, 2011, s.103):

1. Dağıtılan kazanımların yapısı,
2. Dağıtım sürecinde üstlenilen roller bireylerin niteliklerine göre belirlenmesi,
3. Dağıtımın zaman ve planlaması,
4. Dağıtımın temelini oluşturan değer,
5. Kullanılan kriter, kural ve standartlar,
6. Kriterleri uygulamak için kullanılan ölçüm sistemleri,
7. Yukarıdaki altı unsurun doğru bir şekilde uygulanması için karar alma ve kararları yerine getirme.

Deutsch (1975), hakkaniyet kuralına bağlı olmanın ekonomik olmayan sosyal ilişkilerde fayda sağlamadığını savunmaktadır. Deutsch (1975) göre örgütün amacı grup dayanışması ve uyumu olduğu takdirde hakkaniyet yerine eşitlik kuralının tercih edilmesiyle daha uygun

dağıtım yapılmış olur. Eğer örgütün amacı bireysel gelişimi sağlamak ise çalışanların ihtiyaçları göz önüne alınarak dağıtım yapılması uygun olacaktır (Greenberg ve Colquitt, 2005, s.20).

2.1.4.1.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli

Dağıtım Adaleti kapsamında incelenen diğer model olan Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modeli Adams'ın eşitlik teorisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Leventhal (1975)'in adalet araştırmaları birden fazla çalışan arasındaki dağıtımlara yöneliktir. Leventhal dağıtım adaletini dağıtım yapan kişinin bakış açısıyla değerlendirmektedir (Ateş, 2004, s.19).

Bu model Adams'ın eşitlik teorisinde belirttiği gibi kişilerin kazanımlarının adilliğini hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmesinin yeterli olmayacağını, koşullara göre dağıtım kurallarının da değişmesi gerektiğini ifade etmektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır (Chan, 2000, akt. Çakmak, 2005, s.28).

Eğer çalışanların kazanımları, katkılarına göre belirleniyorsa hakkaniyet kuralı uygulanmaktadır. Hakkaniyet kuralında çalışanların kazanımlarının adilliğini örgüte katkıları doğrultusunda değerlendirir (Çakmak, 2005, s.28). Eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanım çalışanların hak edip etmediğine bakılmaksızın herkese eşit biçimde dağıtılır. Eşit temelli paylaşım kuralında ise, herkese örgüte sağladığı katkı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılır. İhtiyaç kuralında ise kazanımlar dağıtılırken çalışanların ihtiyaçlarına önem verilmektedir (İçerli, 2010, s.81).

Çalışanların kazanımlarının adil bir şekilde dağıtılması için tercih edilecek dağıtım kuralı çalışanların kültürüne bağlı olarak değişmektedir. Bireyci kültürlerde hâkim olan dağıtım kuralı hakkaniyetken, toplulukçu kültürlerde hâkim olan dağıtım kuralı eşitlik ya da ihtiyaçtır (Beugre, 1998, s.26, akt. Çakmak, 2005, s.28-29).

Hakkaniyet, eşitlik, ihtiyaç kurallarının her biri örgüte fayda sağlamaktadır sadece kullanım alanları farklıdır. Hakkaniyet kuralı, örgütün temel amacı verimlilik olduğunda kullanılan temel yaklaşımdır ve performansın artırılması amaçlanan örgütlerde de

hakkaniyet kuralının temel alındığı görülmektedir (Greenberg, 1990, s.401). Örgüt amacı çalışanlar arasında dayanışmayı sağlayıp verimliliği arttırmaksa örgüt üyelerinin aynı kadere sahip olduğu duygusunu vurguladığı için eşitlik kuralı kullanılmalıdır. Örgütler grup birliğinin önemli olduğunu düşündüğünde, yardımlaşma ve uyumu asıl hedef olarak gördüklerinde eşitlik kuralını temel alırlar (Çakmak, 2005, s.29).

2.1.4.1.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Modeli

Adalet konusunda yapılan çalışmalardan bir diğeri de “Görelî Yoksunluk Kuramı”dır. Bu kurama göre kişi belirli ödül dağıtımında kendisi ile başkalarını birçok faktöre göre kıyaslar. Görelî Yoksunluk, bu kıyaslama sonucunda kişilerin yaşadıkları adaletsizlik veya yoksunluk hissini ifade eder (Greenberg, 1987, s.12).

Bu kuramın öncüleri Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams (1949)'dır. Daha sonra Crosby (1979) ve Folger (1986) tarafından geliştirilmiştir (Oral, 2012, s.11). Crosby(1976)'ye göre göreli yoksunluğun iki ayrı anlamı bulunmaktadır. Birincisi, çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. İkincisi ise, algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir (Irak, 2004, s.28).

Görelî yoksunluk teorisine göre alt kademelerde çalışan bireylerin kendi kazanımlarını üst kademelerde çalışan bireylerle kıyaslaması sonucunda farklı sınıflar arasında yapılan bu karşılaştırmaların yoksunluk duygusuna sebep olmaktadır (Karaeminoğulları, 2006, s.16). Yoksunluk hissi, çalışanlarda depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere yol açabilir.

Çalışanın kendini üst kademelerdeki çalışanlar ile karşılaştırması adaletsizlik yapıldığı düşüncesini uyandıracaktır. Yoksunluk teorisini eşitlik teorisinde ayıran temel nokta burasıdır. Eşitlik teorisinde aynı kademe çalışan bireyler arasında karşılaştırma yapılırken yoksunluk teorisinde farklı kademe çalışanları arasında da karşılaştırma yapılır (Taşkiran, 2011, s.105).

2.1.4.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)

Örgütsel adalet alanındaki ilk çalışmalar dağıtımın kendisiyle ilişkilidir. Ne kadar adaletli olunmak istense de bazı koşullarda adalet sağlanamayabilir. Çalışanlar sadece elde edilen kazanımları önemsemezler yani önemli olan taraf veya şahit oldukları dağıtımların sonuçları değildir. Dağıtımların sonuçları kadar bunlara nasıl karar verildiği de çalışanların adalet algılarını etkilemektedir. Yani bireyler sonuçların beraberinde, bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden irdelemektedirler. Dağıtımın kendisinden ziyade, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorunuyla ilgilenen prosedür adaletinin de örgütler açısından önemli sonuçları mevcuttur ve prosedür adaleti, örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklar niteliktedir (Karaeminoğulları, 2006, s.16-17).

İşlemsel adalet, karar almada kullanılan süreçlerin adil algılanmasına yöneliktir. Çalışanlar örgütteki uygulamaların ve alınan kararların adil olduğunu algıladıklarında bu onların karar alma mekanizmasına katılmaları için motive olmasını sağlayacaktır. Özellikle işlemsel adalet, çalışanların yaptıkları işlerin değerli olduğunu hissetmelerini ve karar alınırken yönetim tarafından dikkate alındığını algılamalarını sağlar. Yani yönetimin gösterdiği etik davranışları çalışanlara çabalarının boşa gitmediğini hissettirecek ve işle ilgili var olan veya karşılaşılabilecekleri problemler hakkında konuşabilmelerini sağlayacaktır. İşlemsel adalet uygulanmadığı takdirde çalışanlarda sessiz kalma eğilimi artacaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008, akt. Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s.703).

Prosedür adaleti, örgüt çalışanlarının dağıtım işleminin yapılmasında kullanılan kural, prosedür ve prensiplerin adilliğine ilişkin algılarıyla ilgilenir. Çalışanlar kimin terfi ettiğine değil, terfi edilme sürecinin ve bu süreçte kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığına bakarlar. Bu anlatılanlar değerlendirildiğinde prosedür adaletinin prensipleri aşağıdaki gibidir (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008, s.97):

- Tarafsızlık
- İfade özgürlüğü
- Fırsat eşitliği

Dağıtım sürecinin tarafsızca yapılması, çalışanlara adil davranılması ve karar verme mekanizmalarının adil olması prosedür adaleti için en önemli unsurlardandır (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008, s.97). Prosedür adaleti, örgütte dağıtım adaletinin sağlanması ve devam ettirilmesi için de ön koşuldur (Halis ve Akova, 2008, s.462). Prosedür adaleti, örgütsel güveni açıklayan en önemli adalet türüdür, örgüte güveni açıklamakta diğer adalet türlerinden daha etkilidir ve çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Polat, 2007; Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2009).

2.1.4.2.1. Kişisel Çıkar Teorisi

Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Kişisel Çıkar Teorisi'nin amacı prosedür adaletinin etkilerini açıklamaya çalışmaktır. Bu teori, çalışanların diğer çalışanlarla olan ilişkileri sırasında kendi kazanımlarını arttırmaya çalıştığı düşüncesine dayanmaktadır. Tyler, prosedür adaletinin olumlu yönde etkilenmesi isteniyorsa çalışanların kendileri ile ilgili sonuçları etkileyecek prosedürleri incelemesi ve bu prosedürlerle ilgili fikir bildirmesi gerektiğini söylemektedir. Algılanan adaletin olumlu olması için çalışanların karar verme süreçlerini kontrol etme imkânına sahip olması gerekir. Kişisel çıkar modeli, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için karar alma süreçleri üzerindeki kontrolün önemi üzerinde durur (Taşkiran, 2011, s.108).

Bu teori çalışanların, örgütsel süreçler hakkında bilgi edindikleri, kararlar alınırken aktif oldukları başka bir deyişle örgütsel süreçleri etkileyebildikleri zaman, daha çok kazanım elde ettiklerini düşünmeleri üzerine odaklanmıştır (Söyük, 2007, s.44).

Teoriye göre adilliği belirleyen verilen kararların olumlu ya da olumsuz olması değil, karar almada kullanılan prosedürlerin süreç kontrolünü içeriyor olmasıdır (Greenberg, 1987, s.14). Bu teori adaleti sadece bireysel tutum ve davranışlarla ilişkili olarak gördüğü için eleştirilmiştir (Taşkiran, 2011, s.108).

2.1.4.2.1. Grup Değeri Modeli

Lind ve Tyler tarafından kişisel çıkar teorisinin devamı olarak geliştirilmiştir. Bu model, prosedürlerin adil olarak algılanmasının sadece kişisel çıkarlara dayandırılmakla açıklanmayacağını savunmaktadır. Çalışanlar ait oldukları veya kendilerini ait hissettikleri grubun kimliğinden de etkilenmektedir. Bu sebeple çalışanlar, kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp gruptaki bütün çalışanlara fayda sağlayacak davranışlar gösterme eğiliminde olurlar. Bu model grup üyeliğinin sosyal yasanın güçlü bir yönü olduğunu savunur. Grup değeri modeli, çalışanların kendilerini ait hissettikleri grubun dayanışmasını arttıracak prosedürlere önem vermektedir (Taşkıran, 2011, s.108-109).

Grup değeri modelindeki kazanımlar, çalışanların grup içindeki kimliği ile ilgilidir ve sosyal bir nitelik taşımaktadır (Aıkęöz, 2009, s.66). Grup değeri modelinde çalışanlara adil davranma ve örgütle ilgili kararlar alınırken adil prosedür kullanma çalışanlara örgütteki konumlarıyla ilgili iki önemli noktayı hatırlatmaktadır. Bunlardan ilki; yöneticilerin çalışanlara adil davranmasının sonucunda çalışan, saygı duyulan ve değer verilen bir varlık olduğunu hisseder. İkinci nota ise, prosedürlerin adil olmasının çalışanların çıkarlarının korunacağına ve geliştirileceğine inanmalarını sağlamasıdır (Söyük, 2007, s.45-46).

2.1.4.3. Etkileşim Adaleti

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler, dağıtıma ilişkin nihai karar ve bu dağıtıma karar verme süreci ile sınırlı değildir. Çalışma ortamında bireylerin maruz kaldıkları beşeri ilişkiler de çalışanların algı ve tutumlarına yön verir. Karar verici konumundakiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan bir diğer boyutun, etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturur (Karaeminoğulları, 2006: 19).

Bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak tartışılan, diğerleri tarafından ise prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınan etkileşim adaleti resmi olarak oluşturulmuş yapıların aksine etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi olan rol, statü ve kuralların dışında gelişen ilişkileri kapsar. Örgütsel adalet algısı sadece işlemler ve

sonuçlardan değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden ve resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Bu etkileşim biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için önemlidir (Greenberg, 1990 akt. Atalay, 2007: 17-18).

Folger ve Cropanzano (1998)'ya göre etkileşim adaleti, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır (İşbaşı, 2000: 53). Bies (2001), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu "etkileşim adaleti" olarak adlandırmaktadır (Bies, 2001; Akt. Yürür, 2008). Etkileşim adaleti algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işgörenin etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2005: 26-27 akt. Söyük, 2007: 13).

Folger ve Cropanzano (1998) ise, kişiler arası tavırların, moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların, karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısacası, kişiler arası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir öge olarak görülmektedir. Bies (1987), yaptığı bir araştırmada, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi, kişiler arası tavırların, biçimsel işlemlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymuştur (Polat, 2007: 21).

2.1.4.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararlarından etkilenecek çalışanlar ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde

nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen vd., 2007: 22). Baron ve Beugre, insanlara nezaket ve saygı çerçevesinde davranılması gereğini ileri sürerek, bunun tersi şekilde davranılmasının örgütte hırsızlık, saldırganlık, sabotaj ve misilleme gibi anti-sosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlayacağını belirtmişlerdir (Beugre ve Baron, 2001: 328 akt. Görgülüler, 2013: 44).

Coulquitt'e (2001) göre, kişilerarası adalet; yöneticinin çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurmasını, rencide etmeyecek biçimde davranmasını, onlara karşı saygılı olmasını, uygun olmayan, önyargılı ve özel sorunlardan kaçınmasını, kararlar hakkında bilgi vermesini ve doyurucu açıklamalar yapmasını içermektedir (Coulquitt vd., 2001).

Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisindedirler (Özen, 2002: 115). Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Örneğin, Biess ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada (Eker, 2006: 23), yetkililerin çalışanlara karşı çok yakından ve ilgili davrandıkları zaman, olumsuz bir kazanımın dahi, onlar tarafından adil olarak algılanabileceğini saptamıştır.

2.1.4.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, sosyal ve özlük hakları konusunda da yöneticilerin astların bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymaları gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Coulquitt, 2001). Sonuçlar kadar, izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının, çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır.

Örgüt içinde uygulanan prosedürler ve elde edilen kazanımlarla ilgili doğru bilgilendirme, çalışanlar üzerinde, gelecekteki prosedürlerin ve kazanımların da adil olacağı yönünde bir inancın oluşmasını sağlayacak ve uzun vadede çalışanların iş tatmini, işten ayrılma

niyetleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak, örgütsel güveninin gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Eroğlu, 2009, s.79).

Yapılan araştırmalar (Saunders ve Thornhill, 2004 akt. Görgülüler, 2013, s.45); yönetim tarafından alınan kararlara yönelik bilgilerin çalışanlara aktarılmasının, çalışanlarda bu kararların adil olduğuna ilişkin duyguların gelişimine neden olduğunu, hatta yeterli ve nazik bir şekilde nedenleri açıklandığında hoşlarına gitmeyen kararları dahi kabul edebildiklerini göstermektedir. Ayrıca bu bilgilendirme, çalışanın örgüte olan güvenini olumlu şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev, örgüt içerisinde etkin bir iletişim sistemi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt stratejileri ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (Görgülüler, 2013, s.46).

Sonuç olarak, bir örgütün insan kaynakları verimliliğini artırmaya ve maliyetine yönelik geliştirilen prosedürlerin çalışanlara sunulması, hem adil davranıldığına ilişkin duyguların gelişimi açısından hem de hedeflenen çıktılara ulaşma açısından son derece önemlidir (Görgülüler, 2013, s.46).

2.1.5. Örgütsel Adaletin Önemi

Yapılan çalışmalarda örgütler için çekirdek değerlerin önemli olduğu görülmüştür. Çekirdek değerler örgütlerin temelini oluşturan prensiplerdir. Örgütsel adalet de örgütün temelini oluşturan çekirdek değerlerden biridir. Örgütsel adalet, liderin kendini gösterebilmesi için gerekli bir prensip olmasının yanında örgütte işbirliği yapılması için de gerekli bir yapıdır. Örgütsel adaletin sosyal örgütlerin en önemli erdemi olması onun önemini ortaya koyar (Geenberg ve Tyler, 1987, s.129, akt. Ateş, 2005, s.10).

Cowherd ve Levine (1992)'e göre, çalışanlar örgütte kendilerine adil davranılmadığını algıladıklarında yaşadıkları sıkıntıları azaltmak üç yol kullanırlar. Birinci yol, kendilerinin veya çalışma arkadaşlarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını olumsuz yönde değiştirmektir. İkinci yol, işe yönelik kendi gerçek katkı ve çabalarını azalırken ve kazanımlarını arttırmaya çalışmaktır. Üçüncü yol ise örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler (Ertürk, 2011, s.8). Örgütte karşılaşılabilecek bu durumların önüne geçilmesi

için adalet kavramının öneminin yöneticiler tarafından anlaşılıp uygulamaya konulması gerekir.

Çalışanların olumlu adalet algılamaları daha fazla sorumluluk üstlenmelerini, örgüte bağlanmalarını ve güven duymalarını, örgüte ve örgütün kararlarına karşı olumlu duygular beslemelerini sağlar. Çalışanlar kendilerine adaletli davranıldığını düşündüğünde bireysel çıkarlarını bir yana bırakıp örgüt çıkarlarını düşüneceklerdir. Tüm bunlar olumlu örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesini sağladığını ortaya koymaktadır (Lind, 2001, s.58). Aynı zamanda adil davranış, örgütün karşılaşılabileceği durumları önceden kestirilebilir duruma getirmekte ve çalışma yaşamında karşılaşılabilecek belirsizlikleri azaltmaktadır (Söyük, 2007, s.6).

2.2. Tükenmişlik Kavramı

Bu başlık altında tükenmişlik kavramının tanımı ve tarihsel perspektifi, tükenmişliğin alt boyutları, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişliğin önlenmesi ve başa çıkılmasına yönelik stratejiler konuları ele alınmıştır.

2.2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı ve Tarihsel Perspektifi

Modern çağın en önemli olaylarından biri olan tükenmişlik terimi uzun zaman önce fark edilmiştir. Tükenmişlik terimi ; ruhsal yönden çöküntüye uğramış ,işini bir tarafa bırakıp Afrika'ya gidip kaçışını anlatan 1961 yılında Greene tarafından yazılan “Bir Tükenmişlik Olayı” adlı romanında, “aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi” şeklinde tanımlanmıştır(Derin ve Demirel, 2012) Tükenmişliğin sözlük anlamı ise “ gücünü yitirmiş olmak,çaba göstermeme durumu” şeklinde tanımlanmıştır(<http://www.tdk.gov.tr>).

1974 'de insan hayatında zihinsel,fiziksel ve duygusal baskılar yüzünden meydana gelen stres ve aşırı stresin bir yansıması olarak tükenmişlik kavramı Freudenberger tarafından ruh sağlığı kaynaklarında yer bulmuştur (Fındık ve Erol, 2011). Bu kavramın ilk olarak

ortaya çıkması ise Freudenberger'in gönüllü sağlık görevlilerinde gördüğü enerji kaybı, hayal kırıklığı ,yorgunluk ve işten ayrılmayla ilgili durumları tanımlamak amacıyla ortaya çıkarmıştır (Avcı ve Seferoğlu, 2011). Freudenberger tarafından tanımlanan tükenmişlik ise başarısızlık,enerji ,potansiyel ve güç üzerindeki fazla zorlanmadan dolayı meydana gelen tükenme durumudur. Çalışan kişinin tükenmişlik sebebiyle çalışamaz bir duruma gelmesi ve amaca hizmet edemediğini belirtmiştir (Filizöz ve Ay, 2011; Babaoğlu ve Cevizci, 2012).Tükenmişlik kavramının bilimsel olarak gelişmesi Maslach ve arkadaşları ile Cherniss'in bu konuda yaptığı çalışmalara dayanmaktadır (Bekir ve Şahin, 2012). Maslach ve Jackson tükenmişliği, çalıştığı işten dolayı fazlasıyla duygusal taleplere maruz kalan ve devamlı olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan insanlarda ortaya çıkan fiziksel yorgunluk,uzun süreli bitkinlik,çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yaptığı işe ,yaşamına ve diğer kişilere karşı olumsuz yönlerde yansımaları ile oluşan bir belirti olarak tanımlanmıştır (Bolatt, 2011).

Maslach'ın tanımlamasına göre tükenmişlik, insanlarla yüz yüze olarak ilişkinin gerektiği mesleklerde görülen ve kişilerin işlerinden dolayı karşılaştıkları bireylere karşı duyarsız kalmaları ,duygusal açıdan kendilerini tükenmiş hissetmeleri,kişisel anlamda başarı ve yeterlilik duygularının azalması sonucunda ortaya çıkan bir belirtidir (Çalgan ve Yeğenoğlu,2009).

Cherniss (1980)'in yaptığı tükenmişlik ise, kişinin mesleğinde yaşamış olduğu stres ve gerginlikten dolayı işine karşı ilgisinin azalmasıdır (Tunç,2008). Üç boyutlu tükenmişlik kavramı ise en yaygın ve en fazla kabul gören Maslach ve arkadaşları tarafından kullanılan tükenmişlik tanımıdır. Maslach, tükenmişlik kavramını üç farklı boyutta ele almıştır;duygusal tükenme,duyarsız kalma ve kişisel başarıyla alakalı duygulardır. Bu tanıma göre ele alınan tükenmişlik, insanlara hizmet sağlayan mesleklerde görev yapan insanlarda gözlemlenen ve belirtileri duygusal olarak tükenme , hizmet edilen insanlara karşı duyarsız kalma ve kişisel olarak başarı duygusunun azalmasından ortaya çıkan bir durumdur (Bekir ve Şahin,2012).

Girgin ve Baysal(2005) ile Çam (1991)'in tanımlamış olduğu tükenmişlik sendromu ise duygusal, fiziksel ve zihinsel duygular barındırmaktadır. Duygusal olarak tükenmişlik yaşayan insanlarda ise görülmekte olan bazı olumsuzluklar; kişinin işine eskisi kadar konsantre olamaması, kendilerine karşı yıldırma davranışı uyguladığını sanması, güvende

hissetmemeleri, umutsuzluk, makineleşme, işlerine eskisi kadar istekli gitmeme, huzursuz ve sinirli olması gibi sıkıntılardır. Zihinsel olarak tükenmişlik belirtileri ise; kendisine, çevreye, yaptığı işe ve genel anlamda hayata karşı olumsuz bir tavır içerisinde olma, umursamama, tatmin olmama, işi yavaştan alma, çeşitli bahanelerle iş verimini ve kalitesini azaltma,ileri durumlarda ise işine değer vermeme, bırakma ve hayatı önemsememek gibi davranışlardır. Fiziksel tükenmişlik belirtileri ise; depresyon, süregelen yorgunluk, enerjide kayıp, madde bağımlısı olma, güçsüz kalma, baş ağrıları, uykusuzluk ve intihar etmeye kadar gelebilecek durumlardır. Kişide meydana gelen veya gelebilme ihtimali olan tükenmişlik duygusu sadece bireyi etkisi altında bırakmaz, ayrıca bireyin çevresindeki insanları, ailesini, arkadaşlarını dahi etkileyebilmektedir (Sarıöz ve Çermik,2012).

Pines (2002)'in dediğine göre insanlar çalıştıkları işte veya başarı elde ettikleri alanlarda, yaptıkları başarıların değerli ve başarı sağladıkları işlerin yararlı olduğunu hissetmelerine ihtiyaçları vardır. İnsanlar bu duyguları karşı taraftan hissedemediklerinde bir zaman sonra hayal kırıklığına uğrarlar ve bu yaptıkları işlerde mutlu olmamalarına sebep olur, bu da kişilerde tükenmişliğe sebep olur (Sarıöz ve Çermik, 2012).

Schaufelli ve Enzmann'nın görüşüne göre tükenmişlik, uzunca süren iş stresinin özel bir türü olarak tanımlanmıştır. Bireyden istenen iş talepleri, kendisinin karşılayabileceği seviyenin üstüne çıktığı zaman kişide iş stresi meydana gelir (Çalgan ve Yeğenoğlu,2009).

Tükenmişliği anksiyeteden ayıran en önemli faktörlerden birisi tükenmişliğin iş yaşamında oluşan stres birikimlerine dayanmasıdır. Bu zamana kadar yapılmış olan çalışmalarda tükenmişlik sendromu bir olaydan ziyade bir süreç olarak tanımlanmış olup günlük süregelen stres durumuyla ilişkilendirilmektedir (Oğuzberg ve Aydın, 2008).

Tükenmişlik terimi bitkinlik, yabancılaşma depresyon ve iş stresi ile eş anlamlı değildir. Orantısız değerlerde yüksek çaba ve yetersiz kazanıma ilave olarak stresli çalışma şartlarına sebep olduğu görülmektedir. Tükenmişlik sendromuyla alakalı modellerin oldukça fazlası bu durumun gelişmesini kişilik ve çevreyle olan etkileşim vasıtasıyla anlatılması denmektedir (Süloğlu, 2009).

Tükenmişlik kavramı bireyin işinden bıkmısından farklı olarak bireyin işyerindeki insanlarla olan etkileşiminden dolayı çıkabilecek ve bu etkileşimlerden dolayı onun bütün işlevlerini ele geçirebilecek olan bir miktar semptomu yaşaması ile ortaya çıkan bir belirti olarak görülmektedir. İşe bağlı stres ve gergin olmanın ile tükenmişlik yaşamının arasındaki ayrımı bilmek tükenmişlik kavramını netliğe kavuşturmamızı sağlar. Van Slyke, çalışma saatlerindeki tükenmişliği anlatırken, günün sonunda yüksek seviyede enerjiye sahip olan insanların yaşadığının tükenmişlik olmadığını söylemektedir. Tükenmişlik daha yayılmış , bulaşıcı olma eğilimi fazla olup, hem ev hem de iş ortamında enerji ve istekte azalmayı barındırmaktadır (İkiz, 2010).

Tükenmişlik sendromu, sürekli olarak bir değişim halinde olup ya hep ya da hiç biçiminde sınıflandırılmamaktadır. Meier'in tükenmişliği ise kişinin işle alakalı olumlu yönde beklentisinin düşük, ceza beklentisinin yüksek olduğu bir durumu diye tanımlamıştır (Derin ve Demirel, 2012).

Tükenmişlik genellikle hizmet sektöründe çalışan kişilere yönelik kavramsallaştırılmış olsa da, Pines ve arkadaşları bu kavramı "...uzun süreler boyunca duygusal çaba gerektiren durumlar kalan insanların duygusal , fiziksel ve zihinsel yorgunlukları.." biçiminde tekrar tanımlanmışlardır. Bu sayede tanım herhangi bir mesleğe atıfta bulunmamakla birlikte , aslında çalışma hayatına bile atıf içermemektedir. Bundan sonra tükenmişlik, hekimlik, hemşirelik, mühendislik gibi bir sürü alanda çalışma konusu olmuştur (Küçükparlak ve Yıldırım, 2009).

Tükenmişlik konusunda herhangi bir yapılmış ortak tanım olmamasına rağmen, mesleki olarak tükenmişliğin işle alakalı kronik bir stresin sonucu olarak ortaya çıktığını araştırmacılar ve yazarlar arasında fikir birliği oluşmuştur (Barutçu ve Serinkan, 2008).

Tükenmişliğin farklı tanımlamaları arasında inceleme yapıldığında 5 ortak nokta ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik tanımlamalarındaki 5 ortak nokta ise şunlardır;

1. Duygusal ve zihinsel olarak tükenmede, yorgunluk, depresyon gibi belirtiler bulunmaktadır.
2. Zihinsel ve duygusal belirtiler, fiziksel belirtilerden daha fazla belirtilmektedir.

3. Tükenmişlik belirtileri önceden psikopatolojik hastalığı belirlenmemiş sıradan insanlarda da görülebilmektedir.

4. Oluşan olumsuzluklardan dolayı kişinin etkinliğinde ve işindeki veriminin düşmesine sebep olmaktadır.

5. Tükenmişlik belirtileri iş ile alakalı bulunmaktadır (Şanlı Çatak, 2013).

Tükenmişlik ilk başlarda sağlık ve sosyal hizmetlerde keşfedilmiştir. Böyle olmasının sebebi bu alanların, psikolojik ve davranışsal eylemlerin insanlarda nasıl tükenmişliğe yol açacağını görmek açısından gözlemlenebilecek en iyi alanlardır (Yakut ve Gül kapısızı, 2013).

Son yapılan çalışmalara bakıldığında tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarda hızlı bir şekilde artış görülmektedir. 1970'li yıllarda başlayan tükenmişlik çalışmalarından günümüze kadar çok fazla sayıda çalışmalar yayınlanmıştır. 1980 ve 90'lı yılların ortalarına kadar genellikle tanımlayıcı çalışmalar üzerinde yoğunlaşmıştır. 1990'lı yılların ortalarından itibaren uzunlamasına çalışmalar ele alınmıştır (Günüşen ve Üstün,2010).

Türkiye'de ise tükenmişlikle ilgili çalışmalar 1992 yılından itibaren başlanmıştır. 1996'da ulusal düzeyde Ergin tarafından yapılan çalışmalar, bütün sağlık meslek alanlarını içermek ve büyük örnekleme ile yapılan ilk ve tek çalışma olmasından ötürü çok önemlidir (Günüşen ve Üstün, 2010).

2.2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları

Ertürk ve Keçecioğlu (2012, s.44) bu alanda yaptıkları çalışmalar sonucunda tükenmişliği duygusal tükenme,duyarsız kalma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere 3 ana başlıkta toplamışlardır. Yapılan bu çalışmaya temel oluşturan model Şekil 2.2.'de sunulmuştur:

Şekil 2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları



Kaynak: Maslach, C., & Jackson, S.E., (1986). Maslach Burnout Inventory Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists tre., www.sajip.co.za/index.php/sajip/.../p.164, Erişim Tarihi: 17.04.2015

2.2.2.1. Duygusal Tükenme (Stres)

İnsanların çalıştıkları koşullarda ve sonrasında duygusal açıdan bitik ve yorgun hissetmeleri kendilerinin işlerinde aşırı iş yüküne maruz kaldıklarını açıklamaktadır. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumuyla beraber hareket etmesiyle ve diğer aşamalarında kişilerde görüldüğünden çok önemli bir faktördür (Ertürk ve Keçecioglu, 2012, s.44).

Stres duygusal tükenmenin önemli belirtilerindendir. Stres yaşanması kaçınılmaz ve kötü durumlar karşısında başa çıkabilmesi oldukça zor olan bir durum haline almıştır. Günümüzde teknolojinin ilerlemesiyle birlikte rekabet ortamının oldukça arttığı para ve eğitim gibi unsurlarında çok önemli bir faktör olduğu hayat koşullarından dolayı insanların üzerinde oluşan olumsuz etkilerden dolayı streste artış görülmektedir (Ören ve Türkoğlu 2006).

Kişilerin çalıştıkları sürelerde ve sonrasında kendilerini duygusal ve yorgun hissetmeleri, başka bir deyişle bireye aşırı yüklenmiş olmalarını tanımlar. Tükenmişlik sendromunun temelleri duygusal tükenmenin oluşturduğu zamanla diğer boyutların kişide ortaya çıkmasına sebep olacağından dolayı duygusal tükenme, tükenmişliğin en önemli belirtisi olarak açıklanmaktadır (Ertürk ve Keçecioglu 2012, s.44).

Bireyin stres düzeyini açıklamakta duygusal tükenmişlik önemli bir faktördür. Duygusal tükenmişlik durumu , insanların duygusal ve fiziksel olarak yaşadığı tükenme durumudur. İnsanlar kendilerini yorgun ve yıpranmış olarak hissetmektedirler. İnsanlar duygusal yönden tükendiğini düşünerek görev yaptığı konumda iyi olmadığını ve sorunlu olup olmadığını düşüncesine kapılır. Bu durumu atlatamayan insanlar işe sürekli geç kalma, işi aksatma ve işten ayrılma gibi davranışlar gösterebilmektedir (Akça,2008, s.114).

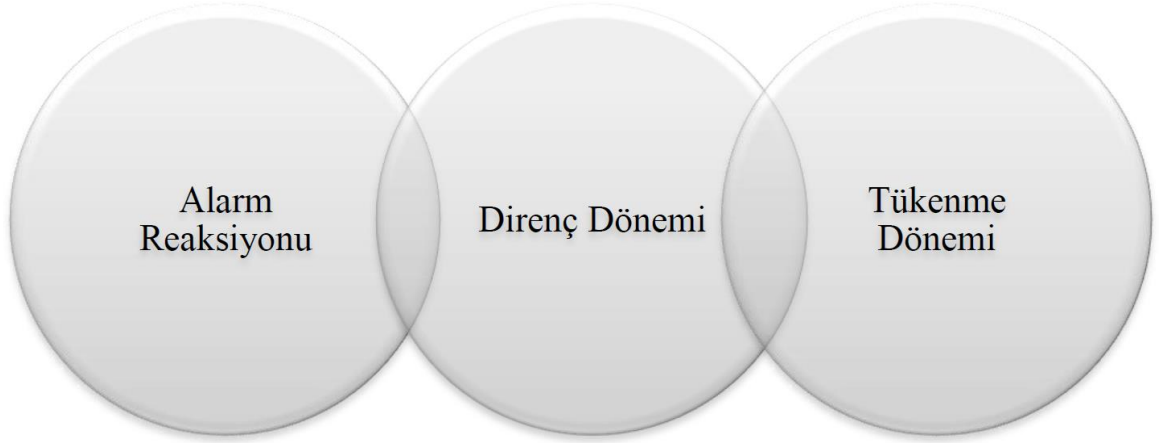
2.2.2.2. Duyarsızlaşma (Genel Uyum Belirtisi)

Tükenmişliğin diğer belirtilerinden birisi duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma insanların etrafındakileri umursamama ve görmezden gelmeleri olarak tanımlanır. Bireyler bu durumlarda özellikle çalıştıkları yerdeki insanlara karşı umursamaz, mesafeli ve alaycı bir davranış sergilerler. Duyarsızlaşma belirtilerinin en önemlileri; aşağılama, insanları sınıflandırma, katı kurallara göre çalışma ve başkalarından kötülük geleceğine inanma.

Duyarsızlaşma güven eksikliğine sebep olur. Bununla birlikte bireyin yalnız kalma isteği artar. Bireyin içinde olduğu stres ortamından uzaklaşmak istemesiyle ve insanlardan uzak kalmaya başlamasıyla duyarsızlaşma artmaya başlar. Bu etki yüzünden kişi hizmet verdiği insanlara kötü bir şekilde davrandığı, onları aşağıladığı ve umursamaz davrandığı, onlarla alay ettiği görülmektedir (Akça 2008,114).

Sürgevil (2006, s.78) tarafından ifade edilen duyarsızlaşmanın üç basamağı; alarm tepkisi, uyarıcı stres biçiminde tanımlanmaktadır. Vücut böyle bir tepkide şok haline girer. İnsan bu durumla baş edebilmek için fiziksel olarak aktif davranışlarda bulunur. Direnç dönemi, insanın içinde yer aldığı duruma karşı yaşadığı yükseliş veya düşüşleridir. Tükenme durumu, insanda stres yaratan olaydan etkilenme düzeyi ile alakalıdır. Bu düzey ne kadar fazla tükenme durumuyla karşılaşması artar. Bu basamakların modellenmesi Şekil 2. 3.'de sunulmuştur:

Şekil 2.3. Duyarsızlaşma Basamakları



Kaynak: Baltaş, A.ve Baltaş Z. (2002), Stres Ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 21.Basım, İstanbul, s.42.

2.2.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi (İş Doyumsuzluğu)

Kişisel başarı , bireyin yer aldığı meslek veya topluluktaki başarı ve yeterlilik durumlarını ifade eder. Kişisel başarısızlık durumu , kişinin kendisini başarısız ve yetersiz hissetmesi durumudur. Kişinin başka insanlara karşı düşündüğü olumsuz fikirler kendisi hakkında olumsuz düşünmesine sebep olur. Ayrıca birey kimsenin onu sevmediğini ve başarısız olduğunu kabul eder.

Tükenmişlik durumu gibi gözükse de düşük kişisel başarı hissi farklı bir durumdur. İşe yönelik duyulan istek ve enerji konusundan farklı olarak iş tatminsizliği şeklinde olmaktadır (Sürgevil 2006, s.78).

Düşük kişisel başarı ile birlikte iş doyumsuzluğu bireyde ortaya çıkmaktadır. İş doyumu olgusu genel olarak kişinin işi ile ilgili yaptığının karşılığını alması ve bu karşılıkların bireyin gereksinimlerine yeterli olması şeklinde tanımlanır.Ayrıca bireyin çalıştığı ortam kendisini olumsuz değerlendirmesi ve bireysel başarı eksikliği olarak da tanımlanmaktadır. Sonuçta, çalışan kişinin çabasının boşa gitmesi ve buna bağlı olarak suçluluk duygusunun artması motivasyon kaybına sebep olarak kişisel başarı için gerekli davranışları uygulayabilmesine engel olmaktadır (Akça 2008, s.114).

2.2.3 Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik bir anda aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Aksine uzun zamana yayılan sinsi bir olgunlaşma süreci vardır. Bu nedenle çalışan üzerinde ki olgunlaşma sürecinde oluşan belirtilerin iyi bilinmesi ve zamanında müdahale edilmesi hem çalışan için hem de çalıştığı kurum açısından önemlidir. Freudenberger ve Richelson, tükenmişliğin iyi niyetli insanların her zaman kendilerinden istenilenden daha fazlasını yapmak isteyerek sınırlarını zorlamalarına rağmen, beklentilerine karşılık gelmemesini ve daha azıyla yetinememeleri durumu olduğunu ve tükenmenin asıl nedeninin bu beklenti ve ideallerinin gerçekleşmemesi olduğunu belirtmişlerdir (Türe, 2008, s.15). Bununla birlikte birçok faktörün neden olabileceği tükenmişlik durumunun belirtileri, kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, duygusal (psikolojik) ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç kısımda sınıflandırılmaktadır (Kaçmaz, 2005; Arı ve Bal, 2008; Ardıç ve Polatçı, 2008).

2.2.3.1 Belirtilerin Duygusal Boyutları

Kişide depresyon, sinirlilik, çaresizlik ve kapana kısılmış gibi ne yapacağını bilmeme hissi oluşması tükenmişliğin en geniş ve belirgin duygusal belirtileridir. Dikkat dağınıklığı, motivasyon eksikliği, aşırı şüphecilik, endişe, huzursuzluk, güvensizlik hissi, tatminsizlik, yabancılaşma, özgüvende azalma, alınganlık ve uyumsuzluk bu kapsamda gösterilebilmektedir (Türe, 2008, s.17).

2.2.3.2. Belirtilerin Fiziksel Boyutları

Tükenmişliğe maruz kalmış kişilerde vücut enerjileri çok düşük olduğu için sürekli bir yorgunluk ve isteksizlik hali mevcuttur. Bunların yanı sıra, uykusuzluk, sık baş ağrısı, mide bulantısı, yeme alışkanlığında değişiklik (iştahsızlık ya da oburluk), uzun süreli soğuk algınlıkları ve bunlara bağlı olarak gelişen, uyuşukluk, mide problemleri, solunum güçlüğü gibi şikayet ve rahatsızlıklar görülebilmektedir (Akbolat ve Işık, 2008, s.232).

2.2.3.3 Belirtilerin Davranışsal Boyutları

Hata yapma eğilimi ve sıklığının artması, çabuk öfkelenme, gözyaşlarını tutamama, unutkanlık, olaylara ani tepki verme ve eleştiriye karşı aşırı hassasiyet gösterme tükenmişliğin davranışsal belirtileri arasında gösterilebilmektedir. Bu belirtilerin yanında, kişinin yalnız kalmayı istemesi, alınganlık göstermesi, sabırsız olması, izin almadan veya hastalık nedeni ile işe gelmemesi, işi bırakma eğilimi, sosyal ilişkilerde bozulma, her konu ve duruma karşı sürekli eleştirel ve olumsuz yaklaşım sergilemesi, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, ilaç ve alkol gibi maddelerin kullanımını arttırması davranışsal belirtiler arasında değerlendirilebilir (Türe, 2008, s.18).

2.2.4 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe sebep veren etken olarak gösterilen kişisel etkenlerin kabullenildiği ve durumun kişinin kendisiyle alakalı olduğu düşünüldüğü yıllardaki tükenmişliğin bir olgu olarak kabullenildiği ilk yıllardır, Leiter ile Maslach (1997) bu düşünceleri yapmış oldukları çalışmalarla kurutmuşlardır. Bu duruma yol açan sebepler arasında en az kişisel faktörler kadar hatta bunlardan da fazla örgütlere ait etkenlerden bahsetmişlerdir. (Ardıç ve Polatçı, 2008 de gösterdiği üzere) Sosyal yaşama ve bununla birlikte iş yaşamına da kötü yönde tesir eden tükenme duygusu kişinin yalnız kendisi açısından değil örgüt bazında da düşünüldüğünde istenmeyen durumlar ortaya koymaktadır. Tükenmişliğe yol açan sebeplerin bireysel faktör (sosyal) ile örgütsel faktör olarak ayrılması ve sınıflanmış olması düşünülebilir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

2.2.4.1 Örgütsel Faktörlerin Etkisi

Çalışma hayatındaki kişilere kötü olarak tesir eden örgütlerle ve iş yaşamıyla alakalı faktörlerin arasında adaletsiz yönetilmek, sıkılaştırılan denetleme ve kontrol, ağırlaşan çalışma sorumluluğu, yeterli olmayan ödül sistemi, örgüte ait değer yargıları, çalışan kişiler arası görev çatışmaları, görevlerin belirsiz olması, kişilerin kariyerlerinde geleceğin ve ilerleyebilmenin açık olmaması, çalışma ortamındaki iletişim eksikliği, mobbing

(çalışma ortamında cinsel ya da duygusal taciz), işte standardizasyon eksikliği, çalışma yeriyle alakalı değer verilen öğeler örnek olarak gösterilebilir (Toker, 2013:15; Ganiyusufoğlu ile Iraz, 2011). Tükenmişliğe bir diğer etken olarak çalışanların çalışma ortamında iş yaşantılarını riske atmamak adına ve çalışma ortamındakilerle aralarının iyi olması için kendilerine gelen isteklere hayır olarak cevap vermemeleri, rica edilen konuları geri çevirmemek ile bununla birlikte bir süre sonra gelen sorumlulukların çoğalması söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmaması adına tüm işyerleri içinde kişilerin görev ve sorumlulukları net olarak ifade edilip bunun gerçekleşip gerçekleşmediğinin de denetlemesi yapılmalıdır.

2.2.4.2. Bireysel Faktörlerin Etkisi

Tükenmişliğe yol açan sosyal ile bireysel sebepler arasında medeni hal, eğitim seviyesi, bireysel beklentiler ve istekler, yaş, başaramama korkusunun verdiği his, stres seviyesi, cinsiyet, bireysel değerlerden fedakarlıkta bulunma, karakter özellikleri, çalışılan süre miktarı, mali durum, kendini sosyal ortamlardan soyutlama ve alınan sosyal anlamdaki desteğin miktarı gösterilegelmiştir (Avşaroğlu ile Ay, 2010; Meydan v.d., 2011; Ganiyusufoğlu ile Iraz, 2011; Hazır ile Çetin, 2012). Yapılmış olan çalışmalara istinaden kadınların erkek bireylere oranla daha çok tükenmişlik hissine yakalanmakta oldukları görülmüş, bunun ise sebebi olarak, kadın ile erkek arasındaki karşındaki bireyleri gözetme ve değer verme farklılığı olduğu saptanmıştır (Jackson ile Maslach,1981; Polatçı ile Ardiç, 2008). Bu durumun aksine Jackson ile Maslach (1981) göstermiştir ki tükenmişlik belirtileri olarak belirlenen bireysel başarısız olma duygusu ve duyarsızlaşmak ise erkek bireylerde kadın bireylere oranla daha çoktur. İş hayatında çalışan kişilerin çalışmaları ve buna ait performans bilgileri adaletli olarak değerlendirilip ödüllendirilmedi. Şayet bu olmaz ise yani ödül sisteminin yetersizliği durumunda çalışan bireyin iş ortamına ve çalışmaya bağlılığı azalır (Konakay ve Altaş, 2011).

Yapılmış olan çalışmalarda görülmüştür ki insanların yaşı arttıkça tükenmişliğe yakalanma ile duyarsız olma oranları düşmektedir. Yalnız bireysel başarı durumuna ait his ise artmıştır. Yapılan araştırmalarda genç yaşta olan hemşirelerdeki tükenmişlik oranları yaşı daha fazla olan hemşirelerdeki tükenmişlik oranlarına göre epeyce çoktur. Tecrübesi

olmayan ve genç olan çalışanların iş yaşamında az zaman zarfında çok başarılı bir konuma gelebilmeleri genç ve tecrübesiz çalışanlar iş yerlerinde kısa sürede çok büyük başarılar elde edebileceklerine ve bununla birlikte kariyer anlamında yol kat edeceklerine inandıklarından kendilerini yorarak performanslı bir şekilde çalışırlar. Sanılanın aksine bu yüksek beklentinin gerçek olmasının pek mümkün olmadığını fark ettiklerinde ise tükenmişliğe yakalanırlar (Polatçı ile Ardıç, 2009).

Bireylerin eğitimsel durumları ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda görülmüştür ki eğitim durumu ilerledikçe, tükenmişliğe karşı direnme ve mücadele yeteneği de ilerlemektedir. Bununla birlikte kişilerin eğitim düzeyleri ile tükenmişliğe rastlama oranı arasında zıt bir bağ olduğu söylenmiş olmasına rağmen, bir takım çalışmalar göstermiştir ki bireydeki eğitim ilerledikçe tükenmişliğin boyutu da ilerlemektedir. Bunun sebebi ise Çimen'in (2000) belirttiği üzere, eğitimdeki artış, stresin de artışına sebep verip artan eğitim durumuna karşılık bireysel beklenti düzeyinin artmasıdır (Bal ile Arı, 2008).

Langelaan ile diğ. (2006) ile Bakker ile diğ. (2006), bireylerin karakterlerinin ve karakterlere ait özelliklerin tükenmişliğe olan etkilerine ait yapılan çalışmalarda, ulaşılabilirlik kabiliyeti, dışa dönük olmak ve duygusal anlamda kararlılığın tükenmişliğe ait her alt birime tesir ettiğini ve nörotiklik(huysuz olmak, ruhsal çöküntü hali) ile dışa dönük olma durumlarının en çok birey tükenmişlik halindeyken ortaya çıktığını söylemişlerdir. Günümüzün sık sık rastlanan bir durumu olan nörotiklik hali Land ile Bühler (2004)'in belirttiğine göre tükenmişlik halinin en belirleyici özelliklerinden biridir. Ayrıca hemşirelerin üstünde yapılan çalışmaya göre nörotik ve sinir hastalığı olan bireylerin tükenmişlik oranlarının çok daha fazla olduğunu söylemişlerdir (Basım v.d., 2013).

2.2.5. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğe ait kavramları ve sebepleri belirleyebilmek adına farklı modeller öne sürülmüş, "Hartman ile Perlman Tükenmişlik Modeli" ve de "Maslach Tükenmişlik Modeli", bu konuya ait en önemli iki modellerdendir. Bunun dışında ise Pines Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Susan ve Sheridan Tükenmişlik

Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Leiter Tükenmişlik Modeli ve de Scott Meier Tükenmişlik Modeli, onaylanmış modellerden bazılarıdır (Yıldız, 2011).

2.2.5.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Jackson ile Maslach tükenmişlik modelinde anlatılıyor ki stresli veya sürekli gergin ortamlarda çalışan bireylerde sık sık duygusal anlamda tükenmeler ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca tükenmişliğe uğramak toplumdaki törelerin hor görülmesi sonucu da ortaya çıkmaktadır (Abacı, 2004). Bu yüzden tükenmişliğin otoritesi kabul edilmiş olan Maslach, tükenmişlik sendromunu stresin ve baskının olduğu durumlarla bağlandırmıştır.

Maslach'ın modelinde tükenmişlik sendromu, duyarsızlığa uğramak, duygu açılarından tükenme, ve de başarısız hissedilmesi olarak üç alt birime ayrılır (Güven, 2013). Bunları açıklayacak olursak duygusal açılarından tükenmişlik, kişinin etrafındaki insanlar ile kurmuş olduğu iletişim sebebiyle duygusal olarak yorgun olması ve yıpranmış olmasıdır. Diğer alt birim olan duyarsızlığa yakalanmak ise, kişinin beraber çalıştığı insanlara negatif tutumlar sergilemesidir. Başarısız hissetme ya da azalan başarı duyguları durumu ise kişinin iş yaşantısına kötü hisler besleyip bunun sonucunda ise başarısız hissetmesidir (Polikandrioti, 2009).

Birçok insanla bir arada yoğun olarak iletişim içinde olan kişilerde sık sık görülebilen duygusal tükenmişliği Maslach duyarsızlığa uğramak, azalan bireysel başarı hissi ya da yetersiz hissetme olarak 3 ana maddede tanımlamıştır. Diğer yandan ise iş sebebiyle yoğunlaşan duygu değişikliklerinin tesiri altında kalan ayrıca birçok insanla birlikte çalışmak zorunda olan insanlarda fiziki yorgunluk, çaresiz hissetmek, bitkin olmak, işine karşı ve yaşama karşı isteksiz olunması gibi durumlar ortaya çıkıp çevreye karşı negatif tavırlarda bulunmak olarak adlandırılabilir tükenmişlik sendromu (Sürgevil, 2006). Buradan hareketle Maslach bu sendromu genel olarak duygusal bir sorun ve durum şeklinde değerlendirir.

Yıpranmış olmak, tükenmişliğe uğramak, çalışma hayatında doyumsuzluk, sürekli yorgun olmak, ümitsizliğe kapılmak, işe yaramaz hissetmek, çevreye karşı olumsuzlaşan davranışlarda bulunmak olarak adlandırılabilir tükenmişlik sendromu

hem mental hem de duygusal bir sorun veya rahatsızlık olarak nitelendirilebilir (Demir, 2010). Burada fiziki sonuçlara nazaran mental açıdan sonuçlar ve sorunlar daha ağır basmaktadır bu da net olarak görülebilmektedir.

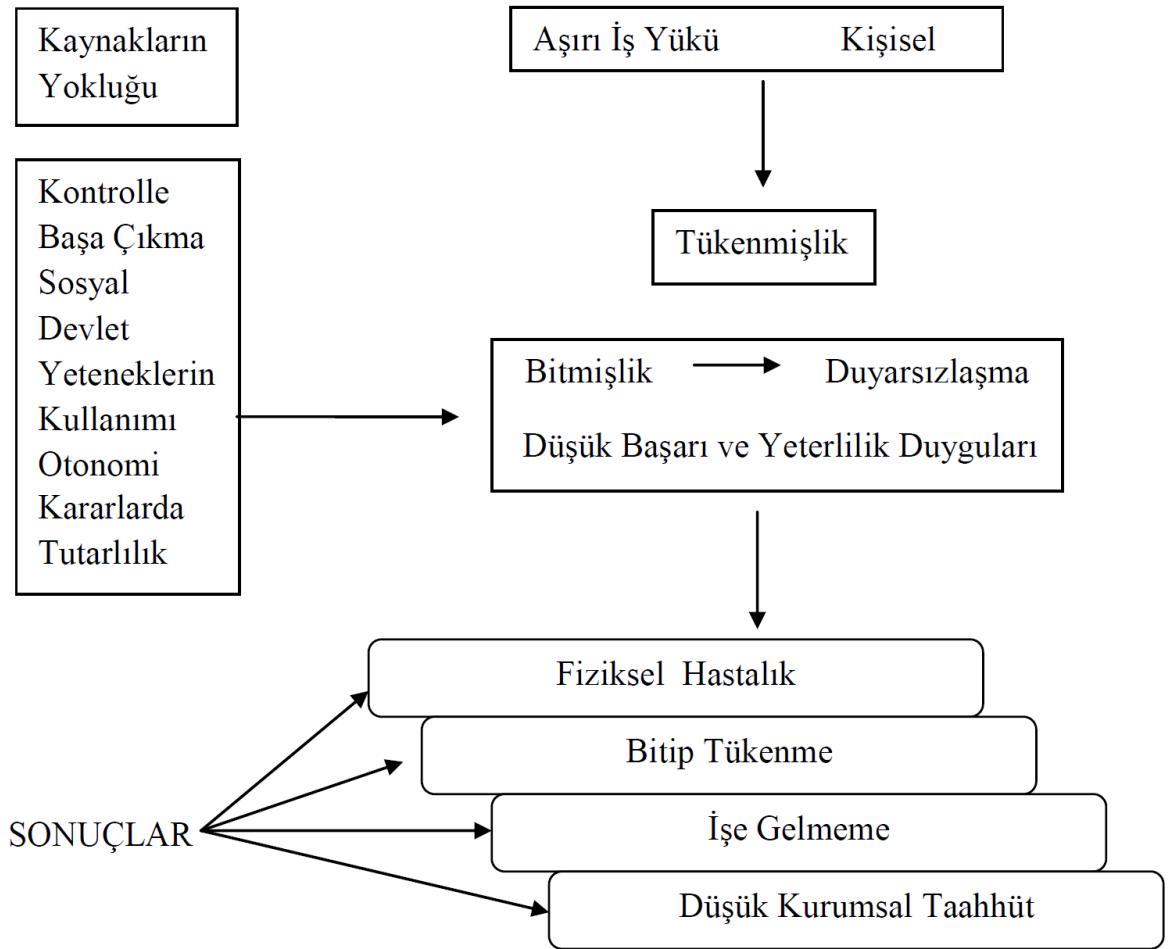
Tükenmişlik sorununa dair bahsedilen 3 boyut arasından en fazla bahsedilen ve raporlanan boyut duygusal açıdan tükenmişlik olup bu da yoğun çalışma ortamı stresini çağrıştırmaktadır. Duyarsızlaşmak, çalışan kişilerde görülmekte olan stresin sonucu olarak değerlendirilmekte, etrafa ilgisiz olma, düşman tavırlarda bulunma, geri çevirme, hoş olmayan tutumlarda bulunma gibi tepkiler tepkilerle duyarsızlığa yakalanmak kuşkusuz tükenmişlik sendromunun en ciddi boyutu olmuştur. Bir takım çalışmalarda ise bireysel başarının azalma hissi hem duygu açısından tükenmenin hem de duyarsızlığa yakalanmanın kombinasyonu olarak nitelendirilmiştir fakat bazı çalışmalarda ise bu durum bir alt birim olmasa da sonuç olarak adlandırılmıştır (Sürgevil, 2006). Bu yüzden de Maslach tükenmişlik sendromu boyutlarının hepsini ayrı ayrı incelemek yerine birbiri ile kaynaşmış süreçler olarak adlandırılır.

İlk olarak tükenmişlik bireyde duygusal kaynakları tüketerek ortaya çıkar. Kişinin etrafındaki insanlarla iletişiminin sınırlanması ile de duyarsızlık boyutunun ortaya çıkması söylenebilir. Bireyin kendisini olumlu olmayan yönde değerlendirip başarısız hissetmeye başladığında bu durum ise bireyin başarısız hissetme boyutu olarak adlandırılır (Maslach, 2003). Bu yüzden de bireyler kendilerini işten soyutlayıp yaptıkları işe karşı kendilerini bir yabancı gibi hissederler.

Maslach'ın Tükenmişlik modelinin kültür, sosyal ve ekonomik ve cinsiyet gibi bir takım değişen parametreleri yoksaydığı düşünülüp her kültüre uygun olmayıp yalnızca Amerikan kültürü açısından uygun nitelendirilebileceği ifade edilmiştir (İçerli ile Yıldırım 2010). Bir diğer açıdan ise günümüz zamanında çeşitli toplumlarda Maslach tarafınca geliştirilmiş olan bu tükenmişlik modeli epeyce yaygınlaşmıştır ve kullanılmaktadır.

Golderg ile Maslach tükenmişlik durumunun hem öncesiyle hem de sonrasıyla ilgili model önermesinde bulunmuşlardır. Önerilen model ise Şekil 2. 4. içinde gösterilmektedir.

Şekil 2. 4. Goldberg ile Maslach açısından tükenmişlik sendromunun öncesiyle sonrası



Kaynak: Skeja, 2012.

Buna göre kişiye yapılan talepler çok fazla ise ve de bireysel çatışmalar yaşanma olasılığında tüm taleplerin yerine getirilmesi için gereken kaynak eksik olması durumunda veya yokluğu durumunda birey duyarsızlaşmaya başlar ve duygusal anlamda tükenmişliğe düşer, kendisini başarısız ve yetersiz hisseder. Bu da çeşitli fiziki veya sosyal anlamda sorunlara yol açar (Skeja, 2012).

Genelleme yapılacak olursak Maslach modelinde, tükenmişliği duygu açısından tükenme, duyarsızlığa yakalanma ile sonradan bireysel olarak başarısız hissetme durumuyla birlikte ilerleyen bir zaman dilimi olarak tanımlamıştır.

2.2.5.1.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik kavramının en başındaki ve en çok üstünde durulmuş, en çok incelemelere konu olan tükenmişlik türü duygu bazındaki tükenmişlik türüdür (Üstünbaş, 2011). Bu evre tükenmişliğin ilk aşaması olarak bilinir. Bu konuya istinaden Maslach belirtmiştir ki, duygusal açılardan tükenmişlikle birlikte direk kendisine hissi anlamda çok yüklenir, etraftakilerin taleplerini karşılayamaması durumunda bozguna uğradığını düşünür ve bu hisler sonucu bitkin düşüp işine ya da yoluna devam edemez. Birey talepleri karşılayamadığı düşüncesine kapılır ise kendisinin yetersiz olduğunu düşünür ve meslek anlamında emeklerini de en aza indirgemeye başlar. Bununla birlikte etraftındaki bireyler ile daha az iletişim kurar ve kendini soyutlamaya başlar (Helvacı ve Turhan, 2013).

Tükenmişlik sendromuna yakalanan insanlar kendi kendilerini ifade etmek istediklerinde genel olarak duygusal tükenme sendromuna yakalandıklarını belirtirler. Bu yüzden de tükenmişlik ile ilgili en çok bahsi geçen araştırmalara konu olan ve analizi yapılmış olan evre kuşkusuz duygu tükenmişliği ya da duygusal tükenmişlik evresidir (Beşyaprak, 2012).

Bu sendrom tipi genelleme yapılacak olursa bir çok insanla aynı ortamda beraber çalışmak zorunda olan ve karşılıklı ilişkinin çok yoğun olduğu sektörlerin içinde çalışan kişilerde görülür. Ayrıca bu durum bireyin maruz kaldığı psikolojik etkenler ile duygusal değişikliklerden kaynaklanır. Duygusal anlamda yüksek tempoya sahip çalışma koşullarında çalışanlar kendilerini hep zorlar ve ortamın talep ve gereklilikleri karşısında ezilme durumuna girerler. Bu yüzden ise bireyde kendini halsiz ve mutsuz hissetme gibi sonuçlar meydana gelir. Bu sonuca tepki olarak da duygusal tükenmeler baş gösterir. Tükenme kelime anlamı büyüktür bu ifadede. Çünkü bu his bireyleri doğrudan tehdit etmekle kalmayıp bireyleri fiziksel yorgunluklara da sürükler (Kaya, 2014).

2.2.5.1.2. Duyarsızlaşma

Bu evre tükenmişlik sendromu içerisinde bireyler arasındaki iletişimi ve hizmet edilen branşlara dair sert tavırlar ile birlikte çalışma hayatına tepkisiz kalmayı belirtir. Bu evreye dahil olan bireyler çalışma hayatlarındaki kişilerin kendi yaşamlarında haddinden çok bulduklarını düşünürler (Koç ile Topaloğlu, 2007). Aynı zamanda bu evre kişilere sanki

birer objeymişçesine davranmanın da belirtisidir. Böyle durumlarda ise fazlalıkla iletişim içinde olunan bireylerden söz edilirken isim kullanmak yerine obje isimleri kullanılır (Demirel ile Derin, 2012). Tükenmişlik sendromuna dair 3 bileşen içinde en sorunlu ve zor olanı duyarsızlığa yakalanma bileşenidir. Genel olarak kişide rahatsızlık artmasıyla ve çalışma hayatına ait idealizm kaybı olarak ortaya çıkar. Böyle durumlara yakalanmış insanlar başkaları ile bir çeşit duygusal bariyer kurarlar aralarında. Yanlız aynı suyla yağın karışmasında olduğu üzere aynı zamanda insanlara uzak davranıp onlarla iletişim halinde olmak da mümkün değildir. Bu probleme sahip kişinin tercihi kendini insanlardan uzaklaştırmak yönünde olmaktadır (Kaya, 2014). Kendini uzaklaştırmak ya da araya mesafenin konması bu sendromlara verilecek en ani olarak nitelendirilebilecek durumlardan biridir (Yeğenoğlu ile Çalgan, 2009).

2.2.5.1.3. Düşük Kişisel Başarı

Eğer birey kendisini işiyle alakalı olumlu olmayan şekilde değerlendirirse bu değerlendirme başarısız hissetmesine yol açar (Canbaz ile Sünter, 2006). Kişi kendisini başarısız ve yetersiz hissederse işin haricindeki başka etkinliklere yönelirler. Çalışma hayatında ilerleyemediklerini düşündüklerinden birey kendisini suçlu hisseder. Bu durumla ilgili hiçbir emeklerinin sonuç bulacağına inanmamaktadırlar ve bu yüzdende özsaygı azalması yaşayıp bu durum depresyonla sonuçlanır (Basım ile Meydan, 2011). Böyle bir sendromla karşı karşıya olan bir birey kendisini işten soyutlar ve bu durum sonucunda da çalıştığı ortama da katkıları gittikçe azalmaktadır (Naktiyok ile Kaygın, 2012).

2.2.5.2. Cherniss Modeli

1980 senesinde tükenmişlik ile ilgili literatüre büyük katkılarda bulunan Cary Cherniss, bu konu ile alakalı modelinde iş yaşamına ait strese karşın gösterilen tepkilere bakarak model geliştirmiştir (Güven, 2013; Ak Sütü, 2013).

Bu modele göre, çalışma hayatı sorumlulukları artınca çalışanların stres düzeyi de orantılı olarak artmaktadır. Model içinde anlatıldığı üzere iş sorumluluk ve taleplerinin kişinin

düzyini aştığı takdirde stres halinde olan kişi ilk olarak stresi yok etmeyi düşünür. Eğer birey bunu başaramaz ise diğer seçenek olarak meditasyon yapmak gibi stres ile mücadele yöntemlerinden herhangi birine başvurur ve bunun sayesinde rahat hissetmeyi amaçlar. Eğer bu aşamada da birey barısız olursa kişi üstündeki duygusal yükünü en aza indirmek adına iş ile ilgili duygusal açıdan alakasını bitirmeye başlar (Beşyaparak, 2012).

Bu durumlar soucunda çalışma hayatında kişi aynı ortamda olduğu diğer kişilere kötü davranabilir, iş tatminsizliğine uğrayabilir, azalan motivasyonu karşı karşıya kalabilir ayrıca çalışma hayatına dair amaçlarının azalması gibi bir durum ortaya çıkabilir (Ak Sütü, 2013).

Özetlemek gerekirse Cherniss modelinde anlatıldığı üzere tükenmişlik, baş edilemeyen stresli durumlarda kişinin bu durumla baş etmek için vermiş olduğu bir tepkidir (Kervancı, 2013).

2.2.5.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modelde ise tükenmişlik “kişileri hissi açıdan yıpratıcı ve üzen ortamların kişi üstünde yarattığı fiziki, hissi ve zihni bitmişlik hali” olarak tanımlanmıştır (Polatçı, 2007; Kervancı, 2013). 1988 senesinde Aranson ile Pines tarafınca öne sürülmüş tükenmişlik modeli Maslach Tükenmişlik Modeli’nden daha sonra yapılmış çalışmalarda çok yaygın olarak kullanılmakta olan ikinci model şeklinde kabul edilmiştir (Şanlı Çatak, 2013).

Bireylerin istek ve enerjilerindeki düşme ile bitkin olma hali, güçsüz olma hali fiziksel tükenmişlik olarak tanımlanmıştır. Bu durum sonucunda ise bireylerde çeşitli hastalık hallerine karşı bağışıklılık ve mücadele kaybı, uykusuzluk, iştahsız olma durumu görülür. Bu durum sonucunda uyku yapan haplar, sakinleştiriciler, alkol tüketme miktarlarında artış olabilmektedir (Armutçuk, 2010).

Tükenmişlik duygusunun içinde; ümitsiz olma durumu, çaresiz hissetmek, bir köşeye kısırılmış gibi hissetmek vardır. Bu durum sonucunda tükenmişliğe yakalanan bir takım bireylerde istem dışı olmak üzere düzenli ağlama durumu ortaya çıkabilmekte ve bununla

birlikte depresyona giriş belirtilerinden bazıları gözükür (Armutcuk, 2010; Kervancı, 2013).

Zihini olarak tükenmişlik; kendisine, çalışma hayatına ve hayata negatif tavırlarda bulunma halini gösterir (Beşyaprak, 2012). Kişiyeye ait özelliklerin tükenmişliğeye ait düzey ile ilgili ve ilişkiye içinde olduğu açıktır (Demirbaş, 2006).

Aronson ile Pines'in modeline göre çalışma hayatına çok yüksek hedefler ve hayaller ile başlamış kişiler insanlık ve toplum için büyük işler yapabileceklerine inanıp çalışma hayatlarını kendi hayatlarının merkezinde tutarlar. Bu durum sonucunda ise çalışma hayatlarına verdikleri önem yadsınamaz. Böyle bir durum içinde olan kişilere eğer olanaklar sunulup hedeflerine ulaşma imkanı verilirse bireyler başarılı olurlar bunun haricinde ise başarısız olma durumuyla karşı karşıyadırlar ve tükenmişliğeye yakalanmak bir ihtimalden çıkar ve bu durum kaçınılmazdır (Armutcuk, 2010).

2.2.5.4. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

Hartman ile Pearlman'a göre tükenmişliğeye üç alt birime ayırmak mümkündür. Çalışma üretkenliğinin düşmesi, duygusal anlamda ya da fiziki tükenmişlik ve duyarsızlığı da kapsayan birimler duygusal anlamdaki strese tepki olarak meydana çıkmaktadır. Bu birimler davranış ve tutum bazında ortaya çıkan tepkilerdir. Hartman ile Pearlman'a göre kişisel özelliklerin ve kişinin çevresinin tükenmişliğeye rastlamada çok önemli ve es geçilmemesi gereken bir parametredir (Savran, 2012). Hartman ile Pearlman modelinde tükenmişlik halinin 3 boyutu ile, stres durumunun üç asıl semptomunu yansıtmıştır. Sırasıyla:

1. Fiziki belirtiler üstünde yoğunlaşan boyut (fiziki tükenme)
2. Davranış ile duyguların üstünde etkili bilişsel ve duygusal boyut (duygusal anlamda tükenmişlik)
3. Semptomik tutumlar üstünde etkili davranışla ilgili boyutlar (azalan çalışma etkinliği ile duyarsızlık)

Bu model göstermektedir ki kişisel özellikler ile sosyal anlamda sahip olunan çevre tükenmişliğin anlaşılmasında çok etkilidir ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu yaklaşım dört aşamadan oluşmaktadır ki bunlar, anlaşılan stres seviyesi, bu strese verilmiş tutum, tepkilerin sonucu ve bu halin strese yol açma seviyesidir (2007).

2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik halinin hem kişi için hem de örgüt için çok etkili sonuçları bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Bu sonuçlara aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

2.2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişliğe yakalanan kişinin bu sebeple yaşamış oldukları kişiyi fiziki anlamda yorar ve yorgun kılar. Başka bir açıdan da kronik hale gelen yorgun olma hissi ve gergin olma durumu ayrıyeten grip gibi bir takım hastalıklara yakalanabilme ihtimalini artırıp bunun gibi hastalık ve rahatsızlık hallerinin uzun zaman zarfı içinde geçmemesine sebebiyet vermektedir. Bireyin enerjisindeki azalma ise tükenmişlik halinin en büyük ve en belirgin sonuçlarından biri olmuştur.

Kişisel bazdaki tükenmişliğin zihinsel anlamda rahatsızlıklara da yol açabildiği belirtilmektedir. Bireysel saygınlık azalması, stres hali, depresyona girmek, tasalanmak gibi zihinsel sağlık açısından negatif etkiler üstünde durulmuştur (Maslach, Schaulefi, vd. 2001). Duygu anlamında tükenmişlikteki artma kişinin olduğundan daha da çok duyarsız olmasına sebebiyet vermektedir (Eren ve Durna, 2006).

2.2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin örgütsel anlamda da bir takım negatif sonuçları vardır. Örneğin işe gitmemek, işten çıkmak, verilmiş olan görevlerin kalitesindeki azalma, izin almadan işe gitmemek veya alınmış olan izni uzatmaya çalışmak, verimin düşmesi, işten alınan tatmin

oranının azalması, örgüte bağlılık hissinin azalması, azalan performans ve meslek başarılarının azalması gibi çeşitli örgütsel bazda sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişliğe uğrayan çalışan kişilerin çalışma ortamındaki düzeni sabote etme ya da kişisel çatışmalar çıkarma gibi sebeplerle çalışma ortamına ait negatif tesirleri bulunmaktadır (Arı ve Bal, 2008). Bir diğer açıdan ise bu tarz durumların çalışan değiştirme hızlarını arttıracığından örgüt ve kurumların maliyet durumlarını kötü yönde etkiler ve de verimi azaltır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

2.2.7. Tükenmişliğin Önlenmesi ve Başa Çıkılmasına Yönelik Stratejiler

Tükenmişlikten mağdur kişiler meslek açısından, örgüt açısından ve kişisel açıdan cansız olarak adlandırılabilen bir durumdadırlar. Bu durum ise yalnızca tükenmişlikten mağdur kişiyi değil bu kişinin ortamını, ailesini, arkadaşlık çevresini ve içinde bulunduğu ortamı etkilemektedir. Bu yüzden tükenmişliğin önüne geçmek ve bu durumla başa çıkmak için kişisel ve örgüt bazında bir çok tedbir alınması gerekir (Soysal ve Özçalıcı, 2011).

2.2.7.1. Bireysel Düzeydeki Tükenmişlik ile Başa Çıkma Stratejileri

Kişinin tükenmişliğe karşı kendisinin aldığı tedbirler bu sendrom ile başa çıkma konusunda büyük yer tutar. Çalışma ortamlarının denetlenme olanağının çok olmadığı ortamlarda bireyin tükenmişliğe karşı kendisinin aldığı tedbirler daha da ön sıralara çıkmaktadır. Bireyin kendisinin bu konuda alabileceği tedbirleri sıralayacak olursak şu şekilde maddeler ortaya çıkar (Çavuş ve Aksay, 2011):

- Çalışma hayatına dair amaç ve hedeflerin daha realistik olmasıdır,
- Yapılan işin zor tarafları ile risklerinin farkında olunmasıdır,
- Etraftaki bireyler ile olumlu yönde ilişkilere sahip olmaktır,
- Çalışma arkadaşları ile ilişkilerde ilerlemedir,
- Grup çalışmalarında bulunmaktır,

- İşte dinlenme zamanlarını iyi değerlendirmektir,
- Bireyin kendini tanımasıdır,
- Bireyin kendi sınırlarını bilip farkında olmasıdır,
- Otokontrol mekanizması,
- Bireyin kendisi gibi davranmasıdır,
- Hayır cevabını verebilmeyi öğrenmek,
- Ortamdaki strese sebep olan nedenleri tanımak,
- Tükenmişlik durumunun bilincinde olmak,
- Tükenmişliğe dair bilgi ve bilince sahip olunması,
- Mizahi açıdan gelişebilmek,,
- Nefes alarak rahatlamayı öğrenebilmek,
- Rahatlama adına müzik veya spor gibi faaliyetlerin bulunması,
- Tatile çıkıp dinlenmek, hobilere sahip olunması,
- Sosyal anlamda desteğe sahip olmak,
- Aile ile zaman geçirebilmedir,
- Dua etmek ve de ibadet etmektir,

2.2.7.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlik İle Baş Etme

Örgüt bazındaki şartların iyileştirilebilmesi adına yapılabilecek her çeşit tedbir tükenmişliği azaltır (Ardıç ve Polatçı, 2009). Örgüt düzeyinde tükenmişlikle başa çıkmak adına uygulanabilecek tedbirleri sıralayacak olursak (Soysal ve Özçalıcı, 2011; Çavuş ve Aksay, 2011):

- İşveren ve çalışan kişinin işe ait beklentilerinin işe alımı süresince net olarak söylenmesi,
- Çalışanlara görev ve sorumlulukların net olarak yapılabilmesi,
- İş ile çalışanlar arasındaki uyuşmanın sağlanabilmesi adına bölümler ile alakalı seçim olanağının çalışanlara tanınabilmesi,
- Yetkilendirme devri,
- Yöneticilerin almış oldukları ve uygulamış oldukları kararlar içinde çalışan kişilerin ihtiyaçlarının ile beklentilerinin de düşünülmesi,
- Çalışan kişilerin makul düzeydeki hedeflerine yönlendirilebilmesi,
- Performansların değerlendirme sistemine uygulanabilmesi,
- Makul terfi stratejisi izleyebilme,
- Örgüt içinde düzenli olarak işlemekte olan yönetim sistemini kurabilme,
- Hizmet için eğitimlerin düzenlenebilmesi,
- Adaletli ödül sistemine sahip olmak,
- Çalışan kişilerin bireysel anlamda gereksinimlerinin karşılanabilmesi,
- İş sorumluluklarının hep aynı kişide yoğunlaşmasını önleyebilmek adına zor işlere ait eşit olan bir dağıtım politikasının izlenmesi,
- Düzenli olarak grup toplantıları yapılabilmesi,
- Düzenli olarak pozitif bildirimler verebilme,
- Çalışılan ortamın zaman içinde ara ara değiştirilebilmesi,
- Hoşgörüye sahip olup, adil, esnek olan, dinleyip ve değer verebilen yönetici kişilerin yetiştirilebilmesi,
- Maaşların iyileştirilebilmesi,

- İşyerinde çeşitli sağlık hizmetleri sunmak.

2.3. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi

Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyi hiç şüphesiz birbirleri ile çok yakından ilişkili olan kavramlardır. Çalışanların buldukları kurumda algıladıkları örgütsel adalet, onların duygusallığını, duyarlılığını ve dolayısı ile kişisel başarısını yani performansını etkilemektedir. Bu etkileşim göz önünde bulundurularak, etkileşimin geçerliliğini sınamak ve bu etkileşimin nedenlerini ortaya koymak adına literatürde yer edinmiş birçok çalışma bulunmaktadır.

Eğer bir çalışma katkısına karşılık gelen kazanım oranı arasında doğru orantı yakalayamazsa, duygusal manada kırılmalar yaşayacağı bir sürece girer. Söz konusu kırılma, yalnız maddi manadaki beklentilere karşılık bulunmamasıyla değil, adil biçimde algılanmayan çalışma koşulları ile ilişkili her tür süreç ve uygulama ile de artış trendi göstermektedir. Yeniçeri ve diğerlerinin ifade ettiğine göre (2009) algılanan örgütsel adalet ile ilişkili olumsuz durumların sonucu olarak doğan, kızgınlık, öfke, stres, kırgınlık ve benzeri duyguların, çalışanların tükenmişlik eğilimleri üzerine etkisi vardır.

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

Algılanan eşitsizlik, duygusal ve motivasyonel anlamda pek çok olumsuz sonuçla ilişkili olduğundan, tükenmişliğin güçlü bir belirleyicisidir (Taris vd., 2001). Uzun süreli stres neticesinde ortaya çıkan, fiziksel ve ruhsal açıdan bireyi yıpratın tükenmişlik olgusu, gerek çalışan açısından gerekse örgüt açısından pek çok olumsuz sonuca sebep olmaktadır.

Çalışanın işe karşı enerjisini kaybetmesi, çalıştığı kişilere karşı yabancılaşması, daha az duyarlı davranması ve eksiklik duygusu hissetmesi gibi çeşitli belirtileri olan tükenmişlik, birey üzerinde, işten ayrılma isteği duymak, devamsızlık yapmak, başkalarına şüphe ile yaklaşmak, sağlık sorunları yaşamak gibi yıpratıcı sonuçlar yaratmaktadır. Bu sebeple, örgüt içinde adil bir ortam sağlamak, çalışanların, işine ve hizmet verdiği kişilere karşı daha duyarlı ve bağlı olmasını sağlayacağından tükenmişlik riskini de azaltacaktır.

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

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

Cheng vd. (2011) Tayvanlı çalışanlar üzerinde örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Taris vd. (2001), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, katkı ve kazanımlar arasındaki dengenin bozulmasının, bireyde eşitsizlik hissi yaratacağı ve strese neden olacağını ve bu durumun da duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini arttıracığını belirtmişlerdir.

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

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

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

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

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

Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu sebeple de, örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008).

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

Knudsen vd. (2006), yaptıkları çalışmada dağıtım ve süreç adaletinin duygusal tükenme ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bilimsel kanıtlar göstermiştir ki, işyerinde kendisine haksız davranıldığına inanan kişiler ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sıkıntılarda birçok olumsuz sağlık koşulları ile bağlantılı olmaktadır (Greenberg, 2004).

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

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

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

Li tarafından 2013 yılında çalışmada örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisinin üniversite öğretmenleri üzerinde tespit edilmesi hedeflenmiştir. 435 Çinli üniversite öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada, süreç adaletinin duyarsızlaşma üzerinde, etkileşim adaletinin ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters yönde bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Moliner vd. (2005), örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin İspanyadaki otel çalışanları üzerinde tespit edilmesini amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. 324 otel çalışanı üzerinde yapılan çalışmada etkileşim adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Meydan vd. (2011), örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini kamu kurumlarında çalışan yöneticiler

üzerinde tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. 116 yönetici üzerinde yapılan çalışmada dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

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

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

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

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

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu başlığı altında sırasıyla araştırma modeli, araştırma hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması başlıkları işlenmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma İstanbul İli Kağıthane İlçesi ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının tükenmişlikleri üzerine etkisini incelemeye yönelik betimsel tarama modeli çerçevesinde şekillendirilmiştir. Betimsel tarama modeli ile olaylar, objeler, varlıklar, kurumlar, gruplar ve çeşitli alanların ne olduğunun açıklanması, betimlenmesi üzerine kurulmuştur (Karasar, 2009). Bu şekilde anlaşılabilirlik düzeyi yükselir, gruplandırabilme olanağı doğar ve aralarında yer alan ilişkiler saptanabilir. Karasar'a göre (2009) tarama modeli, geçmişte var olan veya halen devam etmekte olan bir durumun mevcut şekli ile betimlenmesini amaç edinen araştırma türleri için uygun bir modeldir.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında 3 ana başlık altında hipotezler kurulmuş ve bunlara bağlı alt hipotezler oluşturulmuştur.

1. Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bulgulara ait hipotezler:

H₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Öğretmenlerin dağıtımsal adaleti algılamaları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Öğretmenlerin dağıtımsal adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Öğretmenlerin dağıtımsal adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Öğretmenlerin işlemsel adaleti algılamaları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Öğretmenlerin işlemsel adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Öğretmenlerin işlemsel adaleti algılamaları ile kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. Örgütsel adalet algısı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hipotezler:

H11: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H12: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H13: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H14: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları meslekteki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H15: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev türüne göre farklılık göstermektedir.

H16: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları öğretmenliğe esas öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

3. Tükenmişlik ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hipotezler:

H17: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H18: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H19: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev türüne göre farklılık göstermektedir.

H20: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi meslekteki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H21: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermektedir.

H22: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri öğretmenliğe esas öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli Kağıthane İlçesi'ndeki MEB'na bağlı 69 Ortaokulda 2014-2015 eğitim öğretim yılında görev yapan 2114 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini ise söz konusu ortaokullarda görev yapan 300 öğretmen oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma amaçları doğrultusunda araştırmacının örneklemeden veri toplamak üzere hazırlanan veri toplama enstrümanı 3 bölümden oluşmaktadır.

3.4.1. Demografik Enformasyon Formu

Demografik enformasyon formu, araştırmacı tarafından öğretmenlere ait sosyo-demografik bilgilerin elde edilebilmesi amacı ile oluşturulmuştur. Formda cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki toplam hizmet süresi, görev türü ve öğretmenliğe esas öğrenim durumunu tespit etmek üzere hazırlanmış 6 adet soru bulunmaktadır.

3.4.2. Örgütsel Adalet Değerlendirme Envanteri

Anketin ikinci bölümü, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçeği oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye göre tasarlanmıştır (1=Kesinlikle Yanlış; 5=Kesinlikle doğru). Bu kapsamda, işgörenlerin örgütsel adalet algısının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından örgütsel adaleti ölçmek amacıyla geliştirilen, Türkçe'ye çevirisi, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan ve Atalay (2007)'in da "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi" başlıklı doktora tez çalışmasında kullandığı örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale)"; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyuttan ve 20 ifade/yargıdan oluşmakta olup, ölçekten alınan puan arttıkça algılanan örgütsel adalet de artmaktadır (Atalay, 2007, s.83).

3.4.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Anketin üçüncü bölümü, ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçeği oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye göre tasarlanmıştır (1=Hiçbir Zaman; 5=Her Zaman). Maslach tarafından geliştirilmiş ve 22 maddeden oluşan “maslach tükenmişlik envanteri (Burnout Inventory-MBI)”, “duygusal tükenmişlik”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir (Gökçakan, 2003, s.1). Duygusal tükenmişlik alt boyutu 9, duyarsızlaşma alt boyutu 5 ve kişisel başarı alt boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.93; Pelit ve Türkmen, 2008). Ölçeğin Kişisel başarı alt boyutundaki ifadeler diğer iki alt boyutun aksine yüksek çıktıkça tükenmişlik düşeceği için, analizlerde bu boyuta ait 8 madde ters kodlanmıştır. Bu doğrultuda duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutunda yüksek değerler tükenmişliği göstermektedir (Özgen, 2007; Pelit ve Türkmen, 2008).

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma için hazırlanan anket formu hem basılı formda hazırlanmış hem de katılımcı öğretmenlere e-posta üzerinden ulaştırabilmek adına internet üzerinde de tanımlanmıştır. Anket toplamda 300 öğretmen tarafından yanıtlandığında sayı yeterli bulunmuş ve veri analizlerinin yapıldığı aşamaya geçilmiştir.

3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

İstatistiksel analizlerin yapılmasında IBM SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Öncelikli olarak çalışmada kullanılan ölçeklerin ayrı ayrı ve soru bazında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizinde kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısının kontrol edilmesidir. Ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi için ise faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında ise örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerinin

tanımlayıcı istatistiksel analizlerine geçilmiş ve sonuçlar aritmetik ortalama ve standart sapma boyutlarında sunulmuştur.

Analizlerin son aşamasında hipotezlerin sınanmasına geçilmiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi sınanan hipotezlerin test edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizlerinde Spearman's rho kullanılarak ilişki durumu kontrol edilmiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin demografik değişkenler ile ilişkisini tespit etmek adına kurulan hipotezlerin test edilmesi için cinsiyet ve görev türü değişkenlerinde Mann-Whitney Testi; yaş, medeni durum, meslekteki toplam hizmet süresi ve öğretmenliğe esas öğrenim durumları değişkenlerinde ise Kruskal Wallis Testi yöntemleri kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Araştırmanın bu başlığının altında, uygulanan ölçeklerden elde edilen datalar üzerinde yapılan istatistiksel analiz çalışmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında toplanan 300 anketten 8 tanesi yırtık, eksik, bozuk ya da yanlış olması gerekçesi ile iptal edilmiş ve analizler toplam 294 adet data üzerinden yürütülmüştür.

4.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenirlik, yapılan ölçümlerin tutarlı olmasının bir ölçütü olup; ölçüm sonuçlarının farklı yerlerde uygulanmasına rağmen benzer sonuçlar vermesi yani bağımsız ölçümlerde benzer kararlı sonuçların alınması beklenmektedir. Güvenirlik sayesinde ölçeğin ölçmek istenen özelliği ne düzeyde doğru ölçtüğü, ölçeğin üretkenliği ve sürekliliği hesaplanır. Literatürde birçok güvenilirlik ölçüm metodu bulunmakla birlikte en yaygın kullanılan ve bu çalışma kapsamında da tercih edilen yöntem Cronbach's Alpha katsayısının tespit edilmesidir. Hair ve diğerlerinin ifadesi ile (2010, 117) 0,500'ün üzerinde hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri güvenilirlik şartı için eşik değer olarak kabul edilirken; 0,700 ve üzerindeki değerler ise oldukça iyi tanımlanmış, yüksek güvenilirlik değerine sahip ölçekler olarak tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçme işlemini az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel teknik olan faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir (Balcı, 2009). Bununla birlikte Balcı'ya göre faktör analizi, bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ait yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi adına faktör analizi uygulanırken; ölçeklere ait güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasında ise

Cronbach's Alpha katsayıları belirlenmiştir. Araştırmada, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin güvenirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri ile uygulanan faktör analizine ilişkin örnekleme yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olki ölçüsü hesaplanmış ve ilgili değerler Çizelge 4.1 ve Çizelge 4.2'de sunulmuştur.

Çizelge 4.1 Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

| Ölçek | Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar) | Madde Sayısı | Örnekleme Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü | Cronbach's Alpha |
|--|----------------------------------|--------------|--|------------------|
| Örgütsel Adalet | Dağıtimsal Adalet | 5 | ,718 | ,783 |
| | İşlemsel Adalet | 6 | ,815 | ,880 |
| | Etkileşimsel Adalet | 9 | ,930 | ,951 |
| | GENEL ADALET | 20 | ,916 | ,944 |
| Tükenmişlik | Duygusal Tükenmişlik | 9 | ,869 | ,868 |
| | Duyarsızlaşma | 8 | ,848 | ,858 |
| | Kişisel Başarı | 5 | ,842 | ,840 |
| | GENEL TÜKENMİŞLİK | 22 | ,888 | ,898 |
| Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Ölçeklerinin Bileşkesi | | 42 | ,884 | ,838 |

Çizelge 4. 1'e göre, genel örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,944 olarak hesaplanırken, tükenmişlik ölçeğine yönelik ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,898 olarak hesaplanmıştır. Çalışma kapasamında katılımcılara her iki ölçek ardışık olarak uygulandığı için de her iki ölçeğin bileşkesinin Cronbach's Alpha katsayısı da kontrol edilmiş ve bu değer 0,838 olarak bulunmuştur. Diğer taraftan, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarına (ölçeklerine) yönelik Cronbach's Alpha katsayılarının 0,783 ile 0,951 arasında değiştiği görülmektedir. Söz konusu bu Cronbach's Alpha katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 4. 1' te yer alan verilerden bir diğeri de araştırmada yer alan örgütsel adalet alt boyutları (dağıtimsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ile tükenmişlik alt boyutlarının (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) bir bütün olarak algılanması; ancak, oldukça yüksek faktör yükü almasından dolayı her başlığın kendi faktör başlığına atanmasıdır. Ölçeklerin alt boyutlarına ait örnekleme yeterliliğinin Kaiser-

Meyer-Olkin ölçüsü dağıtımsal adalet için, 0,718; işlemsel adalet için 0,815; etkileşimsel adalet için 0,930 olarak bulunurken; duygusal tükenmişlik için 0,869; duyarsızlaşma-kışılığını kaybetme için 0,848 ve kişisel başarı için 0,842 olarak hesaplanmıştır. Buradan çıkarılacak sonuç araştırma modelinin hem güvenilir hem de geçerli olduğudur.

Çizelge 4.2. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Soru Bazında Güvenirlilik Analizi

| | Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Ortalama | Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Varyans | Düzeltilmiş Öğeler-Toplam Korelasyon | Öğenin Silinmesi Halindeki Cronbach'nin Alfa Değeri |
|-----------|---|--|--------------------------------------|---|
| ÖA_DA_1 | 109,7568 | 241,752 | ,351 | ,833 |
| ÖA_DA_2 | 111,2877 | 245,498 | ,248 | ,836 |
| ÖA_DA_3 | 110,4315 | 244,803 | ,248 | ,836 |
| ÖA_DA_4 | 110,7226 | 245,115 | ,257 | ,836 |
| ÖA_DA_5 | 110,3801 | 243,487 | ,300 | ,835 |
| ÖA_İA_6 | 110,2158 | 236,988 | ,481 | ,830 |
| ÖA_İA_7 | 110,6233 | 238,249 | ,454 | ,830 |
| ÖA_İA_8 | 110,5959 | 235,809 | ,521 | ,829 |
| ÖA_İA_9 | 109,8801 | 242,422 | ,382 | ,833 |
| ÖA_İA_10 | 110,2466 | 237,238 | ,495 | ,829 |
| ÖA_İA_11 | 110,1336 | 243,010 | ,343 | ,834 |
| ÖA_EA_12 | 109,7021 | 240,409 | ,457 | ,831 |
| ÖA_EA_13 | 109,6199 | 241,941 | ,426 | ,832 |
| ÖA_EA_14 | 109,8870 | 237,791 | ,497 | ,829 |
| ÖA_EA_15 | 109,7158 | 239,489 | ,479 | ,830 |
| ÖA_EA_16 | 109,8459 | 236,564 | ,538 | ,828 |
| ÖA_EA_17 | 110,1404 | 238,973 | ,473 | ,830 |
| ÖA_EA_18 | 109,9897 | 239,570 | ,466 | ,830 |
| ÖA_EA_19 | 109,9281 | 238,328 | ,502 | ,830 |
| ÖA_EA_20 | 109,9760 | 238,257 | ,468 | ,830 |
| MT_DT_1 | 110,6884 | 251,837 | ,076 | ,840 |
| MT_DT_2 | 110,4555 | 247,094 | ,223 | ,837 |
| MT_DT_3 | 110,7534 | 246,970 | ,196 | ,838 |
| MT_DT_4 | 110,8253 | 245,959 | ,203 | ,838 |
| MT_DT_5 | 110,6507 | 251,348 | ,094 | ,840 |
| MT_DT_6 | 110,7260 | 247,739 | ,195 | ,837 |
| MT_DT_7 | 111,7021 | 246,945 | ,246 | ,836 |
| MT_DKK_8 | 111,6815 | 246,451 | ,265 | ,835 |
| MT_DKK_9 | 111,5000 | 243,570 | ,342 | ,834 |
| MT_DKK_10 | 111,2842 | 249,386 | ,168 | ,838 |
| MT_DKK_11 | 110,8904 | 243,184 | ,327 | ,834 |
| MT_DKK_12 | 111,8630 | 246,277 | ,317 | ,834 |
| MT_DKK_13 | 111,3801 | 244,855 | ,293 | ,835 |
| MT_DKK_14 | 111,2534 | 242,320 | ,287 | ,835 |
| MT_KB_15 | 110,9007 | 249,478 | ,159 | ,838 |
| MT_KB_16 | 111,0274 | 248,508 | ,211 | ,837 |
| MT_KB_17 | 111,0445 | 253,678 | ,050 | ,840 |
| MT_KB_18 | 110,8836 | 251,911 | ,122 | ,838 |
| MT_KB_19 | 110,9041 | 253,310 | ,053 | ,840 |
| MT_KB_20 | 111,2226 | 248,620 | ,220 | ,836 |
| MT_KB_21 | 111,1233 | 253,229 | ,062 | ,840 |
| MT_KB_22 | 111,0616 | 252,147 | ,091 | ,839 |

Çizelge 4.2.'de yer alan soru bazındaki güvenilirlik analizi tablosuna göre tüm soruların Cronbach's Alpha değerlerinin, ortalama değer etrafında kümелendiği görülmektedir. Herhangi bir sorunun çıkarılması sonucu ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,838 civarında seyredeceği için ölççekler olduğu gibi kabul edilmiş; herhangi bir sorunun atılması uygun görülmemiştir.

4.2. Araştırma Grubunun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Çizelge 4.3. Cinsiyet Değişkeni İçin Betimsel Değerler

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Kadın | 187 | 64,0 | 64,0 | 64,0 |
| Erkek | 105 | 36,0 | 36,0 | 100,0 |
| Toplam | 292 | 100,0 | 100,0 | |

Araştırmaya katılan grubun %64'ü (187 kişi) kadınlardan oluşurken; erkek katılımcıların oranı %36 (105 kişi) olarak saptanmıştır.

Çizelge 4.4. Yaş Değişkeni İçin Betimsel Değerler

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 20-30 | 151 | 51,7 | 51,7 | 51,7 |
| 31-40 | 89 | 30,5 | 30,5 | 82,2 |
| 41-50 | 44 | 15,1 | 15,1 | 97,3 |
| 51 yaş ve üzeri | 8 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Toplam | 292 | 100,0 | 100,0 | |

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı şu şekildedir: 151 katılımcı (%51,7) 20 ile 30 yaş grubu arasından; 89 katılımcı (%30,5) 31 ile 40 yaş grubu arasından; 44 katılımcı (%15,1) 41 ile 50 yaş grubu arasından ve 8 katılımcı da (%2,7) 51 yaş ve üzeri yaş grubundandır.

Çizelge 4.5. Medeni Durum Değişkeni İçin Betimsel Bulgular

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Evli | 167 | 57,2 | 57,2 | 57,2 |
| Bekar | 120 | 41,1 | 41,1 | 98,3 |
| Diğer | 5 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| Toplam | 292 | 100,0 | 100,0 | |

Çizelge 4.5.'e göre katılımcıların %57,2'si (167 kişi) evli iken; %41,1'i (120 kişi) bekadır. Katılımcıların 5 tanesi (%1,7'lik kesim) ise medeni durumlarını diğer şekilde değerlendirmiştir.

Çizelge 4.6. Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni İçin Betimsel Bulgular

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 1 yıldan az | 42 | 14,4 | 14,4 | 14,4 |
| 1-5 yıl | 121 | 41,4 | 41,4 | 55,8 |
| 6-10 yıl | 41 | 14,0 | 14,0 | 69,9 |
| 11-15 yıl | 44 | 15,1 | 15,1 | 84,9 |
| 16-20 yıl | 23 | 7,9 | 7,9 | 92,8 |
| 20 yıl ve üzeri | 21 | 7,2 | 7,2 | 100,0 |
| Toplam | 292 | 100,0 | 100,0 | |

Katılımcıların%14,4'ü (42 kişi) 1 yıldan az süredir mesleklerinde görev alırken; diğer katılımcıların meslekteki toplam hizmet sürelerine göre dağılımları sırası ile şu şekildedir: 1-5 yıl arası 121 kişi (%41,1), 6-10 yıl arası 41 kişi (%14), 11-15 yıl arası 44 kişi (%15,1), 16-20 yıl arası 23 kişi (%7,9), 20 yıl ve üzeri ise 21 kişidir (%7,2).

Çizelge 4.7. Görev Türü Değişkeni İçin Betimsel Bulgular

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Öğretmen | 279 | 95,5 | 95,5 | 95,5 |
| Yönetici | 13 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Toplam | 292 | 100,0 | 100,0 | |

Çalışma kapsamındaki araştırmaya katılan öğretmenlerden 279 tanesi (%95,5) buldukları kurumda sadece öğretmenlik yaparken; 13 tanesi (%4,5) aynı zamanda yöneticilik pozisyonunu da yürütmektedir.

Çizelge 4.8. Öğretmenliğe Esas Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Betimsel Bulgular

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Yüksekokul | 24 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| Fakülte | 227 | 77,7 | 77,7 | 86,0 |
| Lisansüstü | 36 | 12,3 | 12,3 | 98,3 |
| Diğer | 5 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| Toplam | 292 | 100,0 | 100,0 | |

Çizelge 4.8.'e göre, 227 kişilik frekans ile (%77,7) öğretmenliğe esas öğrenim durumlarından fakülte en yüksek orana sahipken; diğer seçeneğini işaretleyen grup %1,7'lik oran ile en düşük yüzdeyi oluşturmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların 24 tanesi (%8,2) yüksekokul mezunu olduğunu belirtirken 36 kişilik grup (%12,3) lisansüstü mezunu olarak katılım göstermiştir.

4.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çizelge 4.9. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçekleri İle Alt Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Ölçek | Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar) | N | (Aritmetik Ortalama) \bar{X} | Standart Sapma s.s. |
|-----------------|----------------------------------|-----|-----------------------------------|------------------------|
| Örgütsel Adalet | Dağıtimsal Adalet | 292 | 2,8233 | ,84594 |
| | İşlemsel Adalet | 292 | 3,0565 | ,88048 |
| | Etkileşimsel Adalet | 292 | 3,4718 | ,88603 |
| | GENEL ADALET | 292 | 3,1851 | ,76314 |
| Tükenmişlik | Duygusal Tükenmişlik | 292 | 2,5103 | ,82425 |
| | Duyarsızlaşma | 292 | 1,9315 | ,77258 |
| | Kişisel Başarı | 292 | 2,3118 | ,60984 |
| | GENEL TÜKENMİŞLİK | 292 | 2,2562 | ,57190 |

Çizelge 4. 9.'da örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ve bunlara ilişkin alt boyutların (alt ölçeklerin) genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Çizelge 4. 9.'daki, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ile alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında; genel örgütsel adalet orta düzey olan 3 puanın ($\bar{X}=3,1851$) üstünde hesaplanmış olup, örgütsel adaletin alt boyutlarından en düşük adalet algısı dağıtimsal adalet ($\bar{X}=2,8233$) boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, çalışanlar açısından örgütsel adalet algısının en düşük olduğu boyutun dağıtimsal adalet olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ($\bar{X}=3,4718$) örgütsel adalet algısının en yüksek olduğu boyut olarak gerçekleşmiştir. Yine Çizelge 4.9.'daki sonuçlara göre, tükenmişlik düzeyi orta düzey olan 3 puanın ($\bar{X}=32,2562$) altında hesaplanmıştır. En yüksek tükenme düzeyi ($\bar{X}=2,5103$) tükenmişliğin “duygusal tükenmişlik” boyutunda hesaplanmıştır. Çalışanların, iş ortamından sosyal çevrelerine işle ilgili problemleri taşımaları ya da iş hayatlarının sosyal ve aile yaşantılarını yoğun bir şekilde etkilemesi duygusal tükenmenin gerçekleşmesinin muhtemel gerekçesi olabilir. En düşük tükenme düzeyi ise duyarsızlaşma boyutunda ($\bar{X}=1,9315$) olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutuna ilişkin bu sonuç, çalışanların işyerlerinde yaşadığı sorunlara kısmen de olsa duyarsız kaldıkları, sorunlarla çok fazla ilgilenmedikleri sonucundan kaynaklanıyor olabilir. Nitekim genel olarak duyarsızlaşmaya ilişkin ifadeler katılım düzeyinin olumlu olduğu söylenebilir.

Kişisel başarı boyutuna ait aritmetik ortalama değeri diğer boyutlara oranla görece yüksek görünmekle birlikte, boyutun ortaya koyduğu gerçek tükenmişliğin yüksekliğinden ziyade başarı hissinin yüksekliğidir. Farklı bir ifade ile, katılımcıların çoğunluğunun inancı, işini başarı ile gerçekleştirdiği yönündedir. Kişisel başarıyı sorgulayan ifadeler genel manada incelenirse, katılımcıların işletmede kendilerini başarıya ulaşan, dinç, yüksek takım çalışması yatkınlığına sahip ve iş kaynaklı duygusal problemleri çözmekte ve soğukkanlı davranmakta başarılı kimseler oldukları yargısına ulaşılabilir.

4.4. Hipotez Sınamaları

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analizler ve yorumlar aşağıdaki kısımlarda açıklanmaktadır.

4.4.1. Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Yukarıdaki bölümlerde de açıklandığı üzere, ilgili sonuçlar çerçevesinde örgütsel adalet algısı orta düzeyin üzerinde ve tükenmişlik düzeyi ise orta düzeyin altında hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre, her ne kadar örgütsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasında zıt yönlü bir ilişkinin varlığına dair ipuçları ortaya koysa da, bu durumun bilimsel bir biçimde ortaya konulması daha ileri düzeydeki analizi/analizleri gerektirmektedir. Araştırmanın bu bölümünde bu durum, korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda, araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi (Spearman's rho) sonuçları Çizelge 4.10.'da sunulmuştur.

Çizelge 4.10. Örgütsel Adalet ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

| | | | Örgütsel Adalet | Maslach Tükenmişlik |
|---------------------|-----------------|---|--------------------|------------------------|
| Spearman's rho | Örgütsel Adalet | r | 1,000 | -,354** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| Maslach Tükenmişlik | | r | -,354** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** . $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge10'dan da görüldüğü üzere, analiz sonucunda p değeri 0,01'den küçük çıkmıştır. Bu sebeple:

"H₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Buna göre, % 99 güven aralığında, örgütsel adalet algısıyla tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Korelasyon katsayısı (-0,354) kontrol edildiğinde, katsayının negatif değerli ve 0 ile -0,5 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu, örgütsel adaletle tükenmişlik arasında yer alan ilişkin orta düzeyde ve negatif yönde olduğunu göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısının çok güçlü olmaması, anketi dolduran katılımcıların tükenmişlik ve örgütsel adalet sorularındaki yanıtlarının ortalamasının "3" etrafında kümelenmesi onların, beşli likert ölçekte uç değerlere yönelmekten çok, orta değeri tercih ettiklerini göstermektedir. Bu sebepten, söz konusu iki değişken arasında bulunan ilişkinin güçlü olmaması olağan bir durumdur.

Bu bulgudan çıkarılacak sonuç; öğretmenlerin okullarındaki amirlerince adil ödüllendirildiği, karar alma süreçlerinde kendilerine ait söz haklarının bulunduğunu, söz konusu süreçlerin işleyişinin adil olduğunu ve amirleri tarafından kendilerine nezaket, saygı ve dürüstlük gösterildiğini düşünmelerinin (örgütsel adaletle dönük algılarının yükselmesi), tükenmişlik düzeyleri üzerinde orta seviyede ve negatif yönelimde anlamlı farklılık meydana getirdiğidir.

Diğer bir ifade ile görevli olduğu okulu hakkında pozitif bir örgütsel adalet algısı sahibi öğretmen, kendi işyerine yönelik pozitif duygular ve düşünceler geliştirecek ve bu çerçevede tükenmişlik eğiliminde azalmalarla karşılaşacak; yani duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kendisini başarısız görme düzeyinde azalma meydana gelecektir. Elde edilen bu sonuç literatürde yer alan bilgileri de desteklemektedir. Moliner ve arkadaşları (2005) yaptıkları araştırmalarda, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ilişki bulunduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan tükenmişliğe sebep olan faktörlerden bir tanesinin de adalet algısı olduğu Maslach, Schafeli ve Leiter (2001) tarafından belirtilmiştir. Bu bulgunun sonucunda örgütsel adaletle tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Fakat, tükenmişlik düzeyine etki eden daha birçok faktörün varlığından dolayı, örgütsel adalet algısının tükenmişlik düzeyi ile ilişkili olan faktörlerden sadece bir tanesi olduğu düşünülmelidir.

Çizelge 4.11. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi

| | | | Dağıtımsal Adalet | Duygusal Tükenmişlik |
|----------------|----------------------|---|----------------------|-------------------------|
| Spearman's rho | Dağıtımsal Adalet | r | 1,000 | -,340** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| | Duygusal Tükenmişlik | r | -,340** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** . $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.11'e göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep, dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

"H₂: Öğretmenlerin dağıtımsal adaleti algılamaları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,340), dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin orta

düzyeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifade ile, öğretmenler kazanımların dağıtımında adil olma hakkında olumlu algılara ship oldukça, duygusal tükenmişlik düzeylerinde düşüş gözlemlenmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda ortaya koydukları çabalarına karşılık adaletli bir şekilde ödüllendirilmeleri, onların işten bıkmama, tükenme, sıkılma gibi olumsuz koşullardan uzaklaşmalarına, bu değerlerde düşmeler gözlenmesine neden olmaktadır.

Çizelge 4.12. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi

| | | | Dağıtımsal Adalet | Duyarsızlaşma |
|----------------|-------------------|---|----------------------|---------------|
| Spearman's rho | Dağıtımsal Adalet | r | 1,000 | -,201** |
| | | p | . | ,001 |
| | | N | 292 | 292 |
| | Duyarsızlaşma | r | -,201** | 1,000 |
| | | p | ,001 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** . $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.12'ye göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep, dağıtımsal adalet ile duyarsızlaşma arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

“H₃: Öğretmenlerin dağıtımsal adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Sperman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,201), dağıtımsal adalet ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile örgütsel kazanımların öğretmenlerce adil olarak algılanması, yani öğretmenlerin amirlerince adaletli bir biçimde ödüllendirildikleri inancındaki artış, duyarsızlaşma düzeylerinde azalmalara neden olmaktadır.

Çizelge 4.13. Dağıtimsal Adalet Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi

| | | | Dağıtimsal Adalet | Düşük Kişisel Başarı |
|----------------------|----------------------|---|----------------------|-------------------------|
| Spearman's rho | Dağıtimsal Adalet | r | 1,000 | -,169** |
| | | p | . | ,004 |
| | | N | 292 | 292 |
| Düşük Kişisel Başarı | Düşük Kişisel Başarı | r | -,169** | 1,000 |
| | | p | ,004 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** : $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.13'e göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep, dağıtimsal adalet ile düşük kişisel başarı arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

"H₄: Öğretmenlerin dağıtimsal adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,169), dağıtimsal adalet ile düşük kişisel arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile örgütsel kazanımların öğretmenlerce adil olarak algılanması, yani öğretmenlerin amirlerince adaletli bir biçimde ödüllendirildikleri inancındaki artış, kendilerini başarısız görme eğilimlerinde azalmaya neden olmaktadır. Buradan öğretmenlerin, gayretlerinin başkaları tarafından farkedildiği ve bunun sonucunda kendilerine adil kazanımlar sağlanmasından dolayı, çalışma ortamlarında kendilerini daha değerli hissettikleri ve başarıya ulaştıkları sonucuna varılabilir.

Çizelge 4.14. İşlemsel Adalet Algısı ile Duygusal Tükenmişlik İlişkisi

| | | | İşlemsel Adalet | Duygusal Tükenmişlik |
|----------------|----------------------|---|-----------------|----------------------|
| Spearman's rho | İşlemsel Adalet | r | 1,000 | -,309** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| | Duygusal Tükenmişlik | r | -,309** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** : $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.14'e göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep, işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

"H₅: Öğretmenlerin işlemsel adaleti algılamaları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,309), işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile, öğretmenlerin işlemsel adaleti algılamaları, yani kazanımlarına yönelik yürütülen faaliyetlerin süreçlerinde adalet duygusunun hakim olduğuna yönelik olumlu duygular geliştirmeleri, duygusal tükenmişlik düzeylerinde azalmalara neden olmaktadır. Öğretmenlerin okuldaki kazanımların dağıtım süreçlerinin adaletine olan inançlarının artması, işe karşı olan isteklerini artırırken kendilerini daha enerjik hissetmelerini sağlamakta; işten yorulma, bıkkınlık, sıkılma gibi duygulardan sıyrılmaları için onları tetiklemektedir.

Çizelge 4.15. İşlemsel Adalet Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi

| | | | İşlemsel Adalet | Duyarsızlaşma |
|----------------|-----------------|---|-----------------|---------------|
| Spearman's rho | İşlemsel Adalet | r | 1,000 | -,210** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| | Duyarsızlaşma | r | -,210** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** . $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.15'e göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep öğretmenlerin, işlemsel adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

"H₆: Öğretmenlerin işlemsel adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,210), işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile, öğretmenlerin işlemsel adalet algılamalarında, yani kazanımlarına yönelik yürütülen faaliyetlerin süreçlerinde adalet duygusunun hakimiyetine yönelik olumlu duygular geliştirmeleri; duyarsızlaşmalarında yani, insanlara karşı tavırlarında hissizleşme, sertleşme, ilgisizleşme gibi duygularda azalmalara neden olmaktadır.

Çizelge 4.16. İşlemsel Adalet Algısı ile Kişisel Başarı Düzeyi İlişkisi

| | | | İşlemsel Adalet | Düşük Kişisel Başarı |
|----------------------|----------------------|---|-----------------|----------------------|
| Spearman's rho | İşlemsel Adalet | r | 1,000 | -,231** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| Düşük Kişisel Başarı | Düşük Kişisel Başarı | r | -,231** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** . $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.16'ya göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep öğretmenlerin, işlemsel adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı düzeylerine sahip olmaları arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

H₇: *Öğretmenlerin işlemsel adaleti algılamaları ile kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,231), işlemsel adalet ile kişisel başarı düzeyleri arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile öğretmenlerin karar verme işleminin yürütüldüğü süreçlere yönelik olumlu adalet algısı geliştirmesi, kendisindeki başarısızlık hissini azaltmaktadır. Karar alma süreçlerine kendisinden alınacak fikirler ile öğretmenin de katılması, belirli bir düzeyde de olsa sürece yönelik kontrol sahibi olduklarını hissetmelerine, kendilerinin içinde bulunduğu süreçlerin mutlaka adil olacağına inanmalarına ve dolayısı ile kurum içerisinde kendilerini daha değerli ve daha başarılı hissetmelerine neden olacaktır.

Çizelge 4.17. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Duygusal Tükenmişlik İlişkisi

| | | | Etkileşimsel Adalet | Duygusal Tükenmişlik |
|----------------|----------------------|---|------------------------|-------------------------|
| Spearman's rho | Etkileşimsel Adalet | r | 1,000 | -,314** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| | Duygusal Tükenmişlik | r | -,314** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** : $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.17'ye göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep, etkileşimsel adalet algısı ile duygusal tükenmişlik arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

H₈: *Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,314), etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile amirler tarafından öğretmene nezaket, saygı ve dürüstlük gösterilmesi ve bu yönde öğretmenin olumlu algılar geliştirmesi, duygusal tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır. Amirleri ile olumlu ve kaliteli ilişkiler kuran öğretmen, duygusal yönden destek bulmuş olacak; kendisinin işten kopmasına bile sebep olabilecek tükenmişlik duyguları yaşama eğilimini azaltacaktır.

Çizelge 4.18. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi

| | | | Etkileşimsel Adalet | Duyarsızlaşma |
|----------------|---------------------|---|------------------------|---------------|
| Spearman's rho | Etkileşimsel Adalet | r | 1,000 | -,255** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| | Duyarsızlaşma | r | -,255** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** : $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.18'e göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep, etkileşimsel adalet algısı ile duyarsızlaşma arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

“H₉: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,255), etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile, amirler tarafından öğretmene nezaket, saygı ve dürüstlük gösterilmesi ve bu yönde öğretmenin olumlu algılar geliştirmesi, duyarsızlık düzeyini azaltmaktadır. Amirleri ile olumlu ve kaliteli ilişkiler kuran öğretmen, rol model olarak algıladığı amirinin öğretilerini diğer insanlara da aktaracak ve duygusal yönden destek bulmuş hali ile duyarsızlaşmadan uzaklaşacaktır.

Çizelge 4.19. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Kişisel Başarı İlişkisi

| | | | Etkileşimsel Adalet | Düşük Kişisel Başarı |
|----------------|----------------------|---|------------------------|-------------------------|
| Spearman's rho | Etkileşimsel Adalet | r | 1,000 | -,281** |
| | | p | . | ,000 |
| | | N | 292 | 292 |
| | Düşük Kişisel Başarı | r | -,281** | 1,000 |
| | | p | ,000 | . |
| | | N | 292 | 292 |

** : $p < 0.01$; r: Spearman's rho Korelasyon Katsayısı; N: Birey Sayısı

Çizelge 4.19'a göre, p değerinin 0,01'den küçük bulunmasından sebep, etkileşimsel adalet algısı ile başarı düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sebeple:

"H₁₀: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda hesap edilen korelasyon katsayısının negatif oluşu (-0,281), etkileşimsel adalet ile düşük kişisel başarı düzeyi arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade şekli ile, amirler tarafından öğretmene nezaket, saygı ve dürüstlük gösterilmesi ve bu yönde öğretmenin olumlu algılar geliştirmesi; öğretmeni başarısız hissetmeden uzaklaştıracak ve başarılı olduğunu düşünmeye itecektir. Kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğunu algılayan öğretmenin tükenmişlik düzeyinde azalmalar meydana gelecektir.

4.4.2. Örgütsel Adalet Algısı ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çizelge 4.20. Örgütsel Adalet-Cinsiyet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

| | Cinsiyet | N | Ortalama Sıra |
|-----------------|----------|-----|---------------|
| Örgütsel Adalet | Kadın | 187 | 148,55 |
| | Erkek | 105 | 142,85 |
| | Toplam | 292 | |

| | Örgütsel Adalet |
|----------------|-----------------|
| Mann-Whitney U | 9434,000 |
| Wilcoxon W | 14999,000 |
| Z | -,554 |
| p | ,580 |

Çizelge 4.20.'ye göre uygulanan Mann Whitney U testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten büyük olmasından sebep, cinsiyet ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre:

“H₁₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.”

Şeklinde kurulan hipotez kabul edilememiştir.

Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifade ile kadın ve erkek öğretmenler arasında sadece cinsiyet kaynaklı örgütsel adalet algı düzeyi farklılığı görülmemektedir. Bunu destekleyen unsurlardan birisi de kadın ve erkek katılımcıların ortalama sıralarının çok yakın seyretmesidir.

Çizelge 4.21. Örgütsel Adalet-Yaş Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Yaş | N | Ortalama Sıra |
|-----------------|-----------------|-----|---------------|
| Örgütsel Adalet | 20-30 | 151 | 161,67 |
| | 31-40 | 89 | 137,35 |
| | 41-50 | 44 | 98,44 |
| | 51 yaş ve üzeri | 8 | 226,19 |
| | Toplam | 292 | |

| | Örgütsel Adalet |
|------------|-----------------|
| Chi-Square | 27,317 |
| df | 3 |
| p | ,000 |

Çizelge 4.21'e göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten küçük olmasından sebep, yaş ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre:

"H₁₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir."
Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Yaş gruplarının ortalama sırası kontrol edildiğinde; 41-50 yaş grubunun ortalamada en düşük sırayı almasından dolayı en yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir. Diğer taraftan, ortalama sıralara göre 51 yaş ve üzeri en düşük örgütsel adalet algı düzeyine sahiptir.

Çizelge 4.22. Örgütsel Adalet-Medeni Durum Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Medeni Durum | N | Ortalama Sıra |
|-----------------|--------------|-----|---------------|
| Örgütsel Adalet | Evli | 167 | 140,85 |
| | Bekar | 120 | 152,14 |
| | Diğer | 5 | 200,00 |
| | Toplam | 292 | |

| | Örgütsel Adalet |
|------------|-----------------|
| Chi-Square | 3,293 |
| df | 2 |
| p | ,193 |

Çizelge 4.22'ye göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten büyük olmasından sebep, medeni durum ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre:

“H₁₃: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilememiştir.

Katılımcıların belirttikleri medeni durumlarının ortalama sırası kontrol edildiğinde yaklaşık olarak aynı değerler etrafında kümelandikleri görülmektedir. Bu da anlamlı farkın bulunmayışını destekleyen bir diğer unsurdur.

Çizelge 4.23. Örgütsel Adalet-Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Toplam Hizmet Süresi | N | Ortalama Sıra |
|-----------------|----------------------|-----|---------------|
| Örgütsel Adalet | 1 yıldan az | 42 | 137,93 |
| | 1-5 yıl | 121 | 151,74 |
| | 6-10 yıl | 41 | 155,84 |
| | 11-15 yıl | 44 | 120,19 |
| | 16-20 yıl | 23 | 163,17 |
| | 20 yıl ve üzeri | 21 | 152,10 |
| | Toplam | 292 | |

| | Örgütsel_Adalet |
|------------|-----------------|
| Chi-Square | 6,665 |
| df | 5 |
| p | ,247 |

Çizelge 4.23'e göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten büyük olmasından sebep, medeni durum ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre:

“H₁₄: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları meslekteki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilememiştir.

Katılımcıların belirttikleri meslekteki toplam hizmet süresi ortalama sırası kontrol edildiğinde yaklaşık olarak aynı değerler etrafında kümelenedikleri görülmektedir. Bu da anlamlı farkın bulunmayışını destekleyen bir diğer unsurdur.

Çizelge 4.24. Örgütsel Adalet-Görev Türü Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

| | Görev Türü | N | Ortalama Sıra |
|-----------------|------------|-----|---------------|
| Örgütsel Adalet | Öğretmen | 279 | 145,66 |
| | Yönetici | 13 | 164,62 |
| | Toplam | 292 | |

| | Örgütsel Adalet |
|----------------|-----------------|
| Mann-Whitney U | 1578,000 |
| Wilcoxon W | 40638,000 |
| Z | -,792 |
| p | ,429 |

Çizelge 4.24'e göre uygulanan Mann-Whitney U Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten büyük olmasından sebep, görev türü ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre:

“H₁₅: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev türüne göre farklılık göstermektedir.”
Şeklinde kurulan hipotez kabul edilememiştir.

Katılımcıların belirttikleri görev türleri ortalama sırası kontrol edildiğinde yaklaşık olarak aynı değerler etrafında kümelandikleri görülmektedir. Bu da anlamlı farkın bulunmayışını destekleyen bir diğer unsurdur.

Çizelge 4.25. Örgütsel Adalet-Öğretmenliğe Esas Öğrenim Durumu Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Öğrenim Durumu | N | Ortalama Sıra |
|-----------------|----------------|-----|---------------|
| Örgütsel Adalet | Yüksekokul | 24 | 158,90 |
| | Fakülte | 227 | 149,09 |
| | Lisansüstü | 36 | 112,43 |
| | Diğer | 5 | 214,60 |
| | Toplam | 292 | |

| | Örgütsel Adalet |
|------------|-----------------|
| Chi-Square | 9,851 |
| df | 3 |
| p | ,020 |

Çizelge 4.25'e göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten küçük olmasından sebep, örgütsel adalet algısı ile öğretmenliğe esas öğrenim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre:

“H₁₆: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları öğretmenliğe esas öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Öğrenim durumunun ortalama sırası kontrol edildiğinde; lisansüstü grubunun ortalamada en düşük sırayı almasından dolayı en yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir. Diğer taraftan, ortalama sıralara göre diğer öğrenim türünü işaretleyen katılımcılar en düşük örgütsel adalet algı düzeyine sahiptir.

4.4.3. Tükenmişlik Düzeyi ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çizelge 4.26. Tükenmişlik Düzeyi-Cinsiyet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

| | Cinsiyet | N | Ortalama Sıra |
|---------------------|----------|-----|---------------|
| Maslach Tükenmişlik | Kadın | 187 | 138,14 |
| | Erkek | 105 | 161,38 |
| | Total | 292 | |

| | Maslach Tükenmişlik |
|----------------|---------------------|
| Mann-Whitney U | 8255,000 |
| Wilcoxon W | 25833,000 |
| Z | -2,258 |
| p | ,024 |

Çizelge 4.26.'ya göre uygulanan Mann Whitney U testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten küçük olmasından sebep, cinsiyet ile tükenmişlik algısı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre:

“H₁₇: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Cinsiyete göre ortalama sıralar kontrol edildiğinde, kadınların erkeklere oranla tükenmişliğe daha yatkın oldukları yorumu yapılabilir.

Çizelge 4.27. Tükenmişlik Düzeyi-Yaş Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Yaş | N | Ortalama Sıra |
|---------------------|-----------------|-----|---------------|
| Maslach Tükenmişlik | 20-30 | 151 | 134,99 |
| | 31-40 | 89 | 154,33 |
| | 41-50 | 44 | 170,51 |
| | 51 yaş ve üzeri | 8 | 144,50 |
| | Toplam | 292 | |

| | Maslach Tükenmişlik |
|------------|---------------------|
| Chi-Square | 7,139 |
| df | 3 |
| p. | ,068 |

Çizelge 4.27'ye göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten küçük olmasından sebep, yaş ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre:

“H₁₈: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilememiştir.

Yaş gruplarının ortalama sırası kontrol edildiğinde yaklaşık olarak aynı değerler etrafında kümelendikleri görülmektedir. Bu da anlamlı farkın bulunmayışını destekleyen bir diğer unsurdur.

Çizelge 4.28. Tükenmişlik Düzeyi-Medeni Durum Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Medeni Durum | N | Ortalama Sıra |
|---------------------|--------------|-----|---------------|
| Maslach Tükenmişlik | Evli | 167 | 148,70 |
| | Bekar | 120 | 142,05 |
| | Diğer | 5 | 179,90 |
| | Toplam | 292 | |

| | Maslach Tükenmişlik |
|------------|---------------------|
| Chi-Square | 1,230 |
| df | 2 |
| p | ,541 |

Çizelge 4.28'e göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten büyük olmasından sebep, medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre:

“H₁₉: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev türüne göre farklılık göstermektedir.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilememiştir.

Katılımcıların belirttikleri medeni durumlarının ortalama sırası kontrol edildiğinde yaklaşık olarak aynı değerler etrafında kümelenedikleri görülmektedir. Bu da anlamlı farkın bulunmayışını destekleyen bir diğer unsurdur.

Çizelge 4.29. Tükenmişlik Düzeyi-Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Toplam Hizmet Süresi | N | Ortalama Sıra |
|---------------------|----------------------|-----|---------------|
| Maslach Tükenmişlik | 1 yıldan az | 42 | 158,73 |
| | 1-5 yıl | 121 | 128,29 |
| | 6-10 yıl | 41 | 147,67 |
| | 11-15 yıl | 44 | 172,34 |
| | 16-20 yıl | 23 | 160,52 |
| | 20 yıl ve üzeri | 21 | 155,21 |
| | Toplam | | 292 |

| | Maslach Tükenmişlik |
|------------|---------------------|
| Chi-Square | 11,509 |
| df | 5 |
| p | ,042 |

Çizelge 4.29'a göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten küçük olmasından sebep, tükenmişlik düzeyi ile meslekteki toplam hizmet süresi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre:

*“**H₂₀**: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi meslekteki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.”* Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Meslekteki toplam hizmet süresine ait ortalama sıra değerleri kontrol edildiğinde; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olan grubunun ortalama en düşük sırayı almasından dolayı en yüksek tükenmişlik düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Diğer taraftan, ortalama sıralara göre 11-15 yıl seçeneğini işaretleyen katılımcılar tükenmişlik düzeyine sahiptir.

Çizelge 4.30. Tükenmişlik Düzeyi-Görev Türü Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

| | Görev Türü | N | Ortalama Sıra |
|---------------------|------------|-----|---------------|
| Maslach Tükenmişlik | Öğretmen | 279 | 144,86 |
| | Yönetici | 13 | 181,69 |
| | Total | 292 | |

| | Maslach Tükenmişlik |
|----------------|---------------------|
| Mann-Whitney U | 1356,000 |
| Wilcoxon W | 40416,000 |
| Z | -1,538 |
| p | ,124 |

Çizelge 4.30'a göre uygulanan Mann-Whitney U Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten büyük olmasından sebep, görev türü ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre:

*“**H₂₁**: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermektedir.”* Şeklinde kurulan hipotez kabul edilememiştir.

Katılımcıların belirttikleri görev türleri ortalama sırası kontrol edildiğinde yaklaşık olarak aynı değerler etrafında kümelandikleri görülmektedir. Bu da anlamlı farkın bulunmayışını destekleyen bir diğer unsurdur.

Çizelge 4.31. Tükenmişlik Düzeyi-Öğretmenliğe Esas Öğrenim Durumu Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

| | Öğrenim Durumu | N | Ortalama Sıra |
|---------------------|----------------|-----|---------------|
| Maslach Tükenmişlik | Yüksekokul | 24 | 110,13 |
| | Fakülte | 227 | 149,30 |
| | Lisansüstü | 36 | 165,26 |
| | Diğer | 5 | 58,70 |
| | Toplam | 292 | |

| | Maslach Tükenmişlik |
|------------|---------------------|
| Chi-Square | 11,899 |
| df | 3 |
| p | ,008 |

Çizelge 4.31'e göre uygulanan Kruskal Wallis Analizi testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'ten küçük olmasından sebep, tükenmişlik düzeyi ile öğretmenliğe esas öğrenim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre:

“H₂₂: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri öğretmenliğe esas öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” Şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Öğrenim durumunun ortalama sırası kontrol edildiğinde; diğer grubunun ortalama en düşük sırayı almasından dolayı en yüksek tükenmişlik düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Diğer taraftan, ortalama sıralara göre lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcılar en düşük örgütsel adalet algı düzeyine sahiptir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ

Çalışmanın sonuç başlığında, araştırma kapsamında elde edilen bulguların yorumlanarak, literatürde yer alan bilgiler ışığında yorumların yapıldığı ve önerilerin getirildiği yargı, tartışma ve öneriler alt başlıkları yer almaktadır.

5.1. Yargı

Günümüz koşullarında hızla gelişen teknolojiye ve değişen çevresel koşullara karşı uyum çalışmaları örgütlerin yürüttükleri faaliyetlerin başında gelmektedir. Teknoloji alanında ortaya çıkan gelişmeler, otomasyonun en yüksek düzeylere tırmanması dahi teknolojiyi oluşturan “bilgi”nin asıl kaynağı olan insana ve onun gücüne duyulan ihtiyacı azaltmayacak; hatta her geçen gün daha da artıracaktır. Çünkü daha fazla yeniliğin üretilmesi, çevre koşullarına sağlanan uyum düzeyinin artırılması ve rakiplere karşı üstünlüğün sağlanabilmesi ancak insan gücü ile sağlanabilmektedir. Bu sebepten insan gücünün etkin bir şekilde kullanılması ve dolayısı ile bu yaratıcılığı destekleyen en önemli unsurlardan olan örgüt faaliyetlerinin doğru kurgulanması gerekmektedir. Örgüt sistemlerinin iyi yönetilebilmesi, insan faktöründen maksimum faydanın alınması demektir.

Örgüt sistemini oluşturan faaliyetlerden bir tanesi örgütsel adalet; insan açısından her yerde ve her zaman önem arz eden adalet kavramının örgüt içerisindeki yansımasıdır. İşyerinde çalışan kişiler örgüt içerisindeki adaleti sorgulamakta; ortaya koydukları çabalara karşılık aldıkları kazanımlarda adil dağıtımın yapıp yapılmadığını, dağıtım sürecinde adalet unsurlarının gözetilip gözetilmediğini ve yöneticilerin kendilerine karşı tutum ve davranışlarında adaletin bulunup bulunmadığını dikkatle irdelemekte, bu yönde kaygılar beslemektedir. İlgili literatür taraması kısmında da değinildiği üzere, artan örgütsel adalet kaygıları ile birlikte birey kendisini değersiz hissetmekte; üzüntü ve öfke gibi duygular geliştirerek örgüte yönelik bağlılıklarında azalmalar gözlemlenmektedir. Bunun aksi durumlarda, yani örgütsel adaletin varlığına yönelik algıların mevcut olduğu örgütlerde çalışanlar, gayretlerinin farkında olunmasından ve buna bağlı olarak da adil bir

şekilde ödüllendirilmelerine inanmalarından dolayı örgüte karşı güven ve bağlılık duymaktadırlar. Bu durum, çalışan performansını etkilemekte ve dolayısı ile örgüt performansının da yükselmesini sağlamaktadır.

Bununla birlikte, literatürde son yıllarda yoğun araştırmaların yapıldığı bir konu olan tükenmişlik kavramı da hem çalışan hem de örgüt performansı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların enerjilerinde tükenmelerin olması, işe karşı soğukluk beslemeleri ve ilgisiz kalmaları, kendilerine dönük inançlarında eksilmelerin meydana gelmesi gibi semptomların ortaya çıkması şeklinde açıklanan tükenmişlik sendromu da, günümüz koşullarında hem örgütler hem de çalışanlar açısından değerlendirilmesi gereken yüksek öneme sahip bir konudur.

5.2. Tartışma

Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesinin ana amaç olduğu bu çalışmada öncelikli olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevapların Cronbach's Alpha katsayısının 0,7'nin çok üzerinde olması, katılımcıların soruları doğruluk arz edecek biçimde cevapladıklarını; geçerlilik için yapılan faktör analizleri sonuçlarının da literatür ile uyuşması çalışmanın geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde ise en yoğun katılımın 20-30 yaş grubundan; en az katılımın ise 51 yaş ve üzeri gruptan olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu evli olduklarını belirtirken; toplam hizmet süresi bakımından kümelenmenin 1-5 yıl arasında olduğu görülmüştür. Okullarda sadece öğretmenlik yapan kişilerin frekansı yöneticilik pozisyonundakilerden daha fazla iken, katılımcıların büyük çoğunluğunun fakülte mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin ve alt boyutların aritmetik ortalama (mean) değerleri incelenmiş; örgütsel adalet alt boyutlarının (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ortalama değerlerinin beşli likert ölçeğindeki orta basamağı

temsil eden “3” değerine yakın değerlerde olduğu görülmüştür. Aynı şey, örgütsel adalet ölçeğinin bütününe ait ortalama değer için de geçerlidir. Bu sonuca göre, araştırma kapsamında örnekleme temsil eden öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ne çok düşük ne de çok yüksek olduğu; genel anlamda orta seviyede bir örgütsel adalet algısının hakim olduğu anlaşılmıştır.

Tükenmişlik ve tükenmişliğe ait alt boyutların (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) tanımlayıcı istatistikleri değerlendirildiğinde ise, araştırmanın örneklemindeki öğretmenlerin tükenmişliğe ait her bir alt boyutta skaladaki orta basamak olan “3”ten daha düşük tükenmişlik düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bu duruma göre katılımcılar düşük tükenmişlik düzeyine sahiptir. Tükenmişlik ölçeğinin geneline ait ortalama değerinin 2,2562 çıkması da bu sonucu desteklemektedir.

Öğretmenler, mesleklerinden dolayı hergün birçok birey ile (öğrenci, veli, iş arkadaşları) ilişki kurmak zorunda olan kişilerdir. Bu ilişkiler ve iletişimler sırasında, çeşitli sorunlar ile yüzleşmeleri hatta çeşitli çatışmalara maruz kalmaları ihtimaller dahilindedir. Aynı zamanda; sınıf mevcudunun yüksek oluşu ve yetersiz fiziki koşullar da yüzleşmekte oldukları diğer sorunlardır. Sayılan bu faktörlerin öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerindeki etkisi elbette göz ardı edilemez; ancak bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin de tükenmişliği etkileyen bir unsur olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmanın ana hipotezi olan örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin Spearman korelasyon analiziyle test edilmesi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeylerinin arasında % 99 güven aralığında, anlamlı bir ilişkinin var olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Hesaplanan -0,354 olan korelasyon katsayısı, söz konusu ilişkinin orta düzeyde ve negatif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre, öğretmenlerce algılanan örgütsel adaletin artması tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir azalmanın olması ya da örgütsel adalet algısının zayıflamasına karşılık tükenmişlik düzeyinin azalması beklenmektedir. Tükenmişlik literatürüyle de uyum gösteren bu bulgu, çalışmanın önceki bölümlerinde de üzerinde durulduğu gibi, Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) ile Moliner ve arkadaşları (2005) gibi araştırmacıların ortaya koydukları tükenmişlik ve örgütsel adalet ilişkisini desteklemektedir.

Öğretmenlik devlet okullarında, devlete bağlı bir hizmet olarak yürütüldüğü için, amirler (okul müdürleri ve müdür yardımcıları) öğretmenleri maddi anlamda ödüllendirememektedirler. Çünkü devlet okullarında görevli öğretmen maaşları devlet tarafından belirlenmektedir. Ancak, başarılı olan öğretmenlerin amirler tarafından belirlenmesi ve ikramiyeler ile ödüllendirilmesi, takdir/teşekkür belgesi almaya hak kazanmalarının sağlanması, sözlü teşekkür edilmesi, olumlu doldurulan sicil kayıtları neticesinde hızlı bir biçimde derece ve kadrolarının yükselmesi müdürler ya da müdür yardımcılarının yetki alanındadır. Bahsi geçen bu konular, dağıtımsal adalet başlığında konu edilen, öğretmenler açısından geçerli kabul edilen kazanımlardır. Araştırma bulgularına göre en düşük adalet algısının dağıtım adaleti boyutunda çıkması, öğretmenlerin de amirlerince adil bir biçimde ödüllendirmeyi beklediklerini göstermektedir. Amirlerin öğretmenleri, sahip oldukları özellikleri ve gösterdikleri başarıları göz önünde bulundurarak objektif değerlendirme yapmaları ve ödüllendirme sistemini oluşturmaları, öğretmenlerin sahip oldukları dağıtımsal adalet algısını yükseltecektir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı ile tükenmişliğe ait tüm alt boyutlar arasında bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet-Duygusal tükenmişlik, Dağıtımsal adalet-Duyarsızlaşma ve Dağıtımsal adalet-Düşük kişisel başarı duygusu ilişkilerinin negatif yönlü ve de anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik arasında bulunan ilişki diğerlerine göre görece daha yüksektir. Bundan dolayı öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının artması, yani amirlerince adil bir biçimde ödüllendirildiklerine, ortaya koydukları çabalara karşılık adil kazanımlar elde ettiklerini düşünmeleri; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kendilerini başarısız olarak görme hislerinde düşmelere neden olacaktır.

Kazanımların belirlenmesinde kullanılan enstürmanların adilliği anlamına gelen işlemsel adalet ise, öğretmenlerin görev aldıkları okullarda alınan kararlarda rol oynama haklarının bulunması ve bu hakların kullanımında adaletin gözetilmesi demektir. Örnek olarak; okullarda öğrencilere ders verme biçiminin belirlenmesi, ön plana çıkarılacak konuların neler olması gerektiği, uygulanacak sınav sisteminin türü, veli toplantılarına yönelik dönem ve zaman planlamasının yapılması, yıl içerisinde düzenlenecek aktivite türlerinin neler olduğunun tespit edilmesi, okulda uyulması gerekli olan kuralların belirlenmesi gibi konularda kararlar alınırken, öğretmenlerin de bu prosedürlerde söz hakkına sahip olması, düşüncelerini ortaya koyabilmeleri işlemsel adalet algılarını yükseltmektedir. Çalışmadan

elde edilen bulgulara göre, işlemsel adalet algısı ile tükenmişlik alt boyutları arasında % 99 güven aralığında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel adalet algısı- Duygusal tükenme, İşlemsel adalet algısı-Duyarsızlaşma ve İşlemsel adalet algısı- Düşük kişisel başarı arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Karar vermeye ait süreçlerde kendilerine ait düşüncelerin dikkate alındığını ve karar alma mekanizmasının tarafsızlık ilkesine paralel bir biçimde yürütüldüğünü düşünen öğretmenlerin, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşeceği, buna paralel olarak da kişisel başarılarının yükseleceği söylenebilir. Araştırma bulguları, işlemsel adalet ile en güçlü ilişkinin duygusal tükenmişlik arasında bulunduğunu göstermektedir. Bunun sebebi, karar verme sürecinde söz hakkına sahip olan, fikirlerine önem verilen öğretmenlerin yürütülen faaliyetlerde etkin rolü olduğunu düşünmeleri, örgüt içerisinde daha değerli hissetmelere ve bunun sonucunda da duygusal olarak tükenmişlikten uzaklaşmaları olabilir.

Araştırmada, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile tükenmişliğin alt boyutları arasında da % 99 güven aralığında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet-duygusal tükenme, Etkileşimsel adalet -Duyarsızlaşma ve Etkileşimsel adalet -Düşük kişisel başarı duygusu arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Etkileşimsel adalet algısının araştırmaya katılan öğretmenlerce diğer adalet alt boyutlarına göre görece daha yüksek olduğu görülmektedir. Amirlerce kendilerine karşı sergilenen tavırların ve davranışların adil oluşu, herhangi bir soru ve şikayeti amirlerine yönelmeleri halinde tatmin edici açıklamayı almaları, amirlerin nezaket, saygı ve dürüstlük gibi durumları sürekli ortaya koymaları; öğretmenlerin etkileşimsel adaletini oluşturan unsurlara örnek olarak verilebilir. Araştırmada elde edilen bulguların da gösterdiği gibi, öğretmenlerce algılanan etkileşimsel adaletin artması, tükenme eğilimlerini düşürmektedir. Etkileşimsel adalet ile tükenmişlik alt boyutları arasında en güçlü ilişki duygusal tükenmişlik arasında bulunmuştur. Bunun gerekçesi, devamlı amirleri ile etkileşim içinde bulunan öğretmenlerin, amir tarafından kendisine yöneltilen davranışları içtenlikle karşılaması ya da herhangi bir soru ile amir karşısında bulunduğu anda kendisine yapılan açıklamalardan tatmin olması ile birlikte, amirine karşı hissettiği güven duygusunun artması ve bu olumlu davranışların sonucunda artan motivasyonu ile birlikte duygusal anlamda kendisini daha güçlü hissetmesi olabilir.

Araştırmada; örgütsel adaletin öğretmenlerin yaşı ve öğretmenliğe esas öğrenim durumuna göre; tükenmişliğin ise cinsiyet, meslekteki toplam hizmet süresi ve öğretmenliğe esas öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Hem örgütsel adaletin hem de tükenmişliğin öğretmenliğe esas öğrenim durumuna göre farklılık göstermesi dikkat çeken bulgulardandır. Bu bulguya göre lisansüstü kesim, örgütsel adalet algısı en yüksek olan grup iken tükenmişlik düzeyleri en düşük grubu oluşturmaktadır. Mesleğini en baştan isteyere seçen ve bunun üzerine kariyer planlaması yaparak lisansüstü eğitimini tamamlayan öğretmenlerin daha sonraki yıllarda tükenmişliğe maruz kalma eğilimlerinin, mesleği istemeyerek seçen ve bundan dolayı sadece lisans eğitimi ile yetinen öğretmenlere göre daha az olduğu yorumu getirilebilir. Bu da göstermektedir ki; bireylerin öğretmenlik mesleğini seçerken, iyi düşünmeleri ve bilinçli kararlar doğrultusunda seçim yapmaları gerekmektedir.

5.3. Öneriler

Bu araştırma ile, örgütsel adalet kavramının örgütler için oldukça önemli olduğu ortaya konulmuş; kazanımların dağıtımı, dağıtıma yönelik karar alma süreçlerinde ve kişilerin arasındaki ilişkilerde adaletsizlik olduğu algısına sahip öğretmenlerin tükenmişlik eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Bundan dolayı, öğretmenlerin mental sağlığının sağlanması, onların fiziksel, zihinsel ve ruhsal yorgunluklardan uzaklaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılması okul yöneticilerinin en önemli görev ve amaçlarından olmalıdır. Çünkü öğretmenin sayılan bu unsurlardan herhangi birisinde sağlıklı olmaları, eğittikleri öğrencileri de olumsuz etkilemekte ve dolayısı ile toplumsal eğitim kalitesini düşürmektedir. Her şeyden önce, okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan adaleti pozitif yönde etkileyecek düzenlemeleri içerecek yönetim sistemleri kurgulamaları gerekmektedir. Bunun için de, çalışan-çalışmayan, başarılı-başarısız öğretmen ayrımlarının okul yöneticileri tarafından objektif bir biçimde yapılması gerekmektedir. Özellikle devlet okullarında yürütülen performans değerlendirme sistemlerinin zayıf olmasından dolayı 360 derece performans değerlendirme sistemi ya da benzerlerinin okullarda uygulamaya koyulması, başarılı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılamalarını yükseltmek adına, tarafsız bir kazanım dağıtımının okul yöneticilerince yürütülmesi gerekmektedir. Katkı düzeyi yüksek öğretmenin; olumlu sicil raporu, sözlü teşekkür, takdir/teşekkür belgesi ya da ikramiye kazanımlar ile tüm çalışanların haberdar olacağı biçimde açık olarak ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ödüllendirmeye yönelik yöntemler okul yöneticilerinin yaratıcılıkları ile daha da çeşitlendirilebilir. Yüksek işlemsel adalet algısı için ise dağıtım kararlarını alırken okul müdürlerinin, gerekirse tüm öğretmenlerin fikrini de göz önünde bulundurarak tarafsız değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Karar alımına ait süreçlerde kendilerinin de bir rolü bulunduğunu hisseden, bu süreçlerde eksiksiz bilgi sağlandığını ve kullanılan yöntemlerde tarafsızlık ilkesinin en önemli unsur olduğunu gören öğretmenlerin iletişimsel adalet algılarında yükselme olacaktır. Sadece karar alma sürecinde fikirlerini beyan etmeleri ve bu görüşlerin dinlenmesi bile, öğretmenlerde düşüncelerinin karşı tarafta değer uyandırdığı ve kendi katılımıyla alınan kararın adaletli olduğuna dair algılarını arttıracaktır. Diğer taraftan alınan kararların katı ve değişmez olmadığını, yapılacak değerlendirmeler ile düzeltme ya da değiştirme yapılabileceğini bilmeleri öğretmenlerin, yüksek işlemsel adalet algısına sahip olmalarını sağlayacaktır. Etkileşimsel adaleti arttırmak için öncelikli olarak yapılması gereken, müdürlerin öğretmenler ile kurduğu iletişimi artırması ve onlara karşı dürüstlük, nezaket, saygı ve içtenlik ekseninde şekillenmiş yaklaşımlar sergilemesidir. Ayrıca, öğretmenler herhangi birşey ile ilgili şikayette ya da öneride bulunursa, bunların doğrudan müdüre iletilmesi gerekmektedir. Bunun için yapılması gereken şikayet ve önerilerin doğrudan müdüre iletildiği bir sistemin kurgulanması, müdür tarafından her koşulda dinlenen öğretmenin değerli hissetmesinin sağlanmasıdır. Bu tür bir yaklaşım sonucunda, hem öğretmenler müdürlerinden pozitif yönde bir enerji alarak motive olacak hem de rol modelleri olarak gördükleri müdürlerinden aldıkları yaklaşımın benzerini ya da aynısını öğrencilerine yansıtması sağlanmış olacaktır. Böylece okul pozitif sinerjinin yaratıldığı bir ortama dönüşecek; pozitif ortamda öğretmenlerin enerjileri, optimistlik düzeyi ve işe karşı olan arzuları yükselecek; dolayısı ile tükenmişlik ile yüzleşme riski azalacaktır.

Öğretmenlerin tükenmişliğinin önlenmesi ya da azaltılmasına yönelik önerilerin başında ders verme biçimlerinde küçük değişikliklerin yapılması söylenebilir. Örnek olarak konu anlatım araçlarının çeşitlendirilmesi, çeşitli aktivitelerin derslere eklenmesi (rol oyunları, konuya yönelik gezi faaliyetleri, çalışma grubu oluşturulması vb.) hem öğrenciler hem de

öğretmenler açısından daha yüksek verimin oluşmasını sağlayabilir. Bunun dışında, gün içerisinde yaşanan stresten uzaklaşmak üzere öğretmenler; kafalarını boşalttıkları, dinlendikleri bir aktivite ya da hobi edinerek kendilerine rahatlama zamanları yaratabilirler. Öğretmenlere kendi iş arkadaşları tarafından verilen destekler de tükenmişliğin azaltılmasında son derece etkili olan unsurlardandır. İş arkadaşları ile paylaşımcı ve içten diyaloglar kurulması, karşılaşılan problemler ile ilgili karşılıklı tavsiyelerde bulunmaları öğretmenlerin tükenmişliği ortadan kaldırmasına yardımcı olabilir.

Tükenmişlik ile mücadelede müdürlerin de önemli görevleri bulunmaktadır. Müdürlerin öğretmenlik mesleğinin tükenmişlik yönünden oldukça yüksek risk altında olduğunu bilmeleri, öğretmenlerin gelişimlerini sağlamak adına kendilerine sürekli geri bildirimlerde bulunmaları gerekmektedir. Bunun yanında öğrenci ve öğretmen birlikteliğinin okul dışında sağlanmasına dönük çeşitli organizasyonlar da düzenlenerek; öğretmenlerin iş stresinden uzaklaşmaları hem de öğretmen-öğrenci-okul yöneticileri üçgeninde kurulan ilişkiler kuvvetlendirilebilir. Ayrıca, öğrenci ve öğretmen psikolojisinin anlatıldığı, tükenmişlik ile mücadele yöntemlerinin açıklandığı eğitimlerin okul müdürlerine uygulanması da önerilebilir.

Bu araştırma; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin açıklandığı ve önerilerin sunulduğu bu çalışma ile, yazına katkıda bulunulduğu düşünülmektedir. Bu konu üzerinde daha sonra çalışma yapacak araştırmacılara, farklı meslek grupları üzerinde bu ilişkiyi test etmeleri önerilebilir.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Prof. Dr. Canan Çetin başkanlığında, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Programına kayıtlı Nurcan Terkeş tarafından yürütülen tez anket çalışmalarını kapsamaktadır. Tez konusu“*Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet ve Tükennişlik Arasındaki İlişki: Ortaokullarda Bir Araştırma, İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği*”dir.

Tüm soruları boş bırakmadan, size ayrılan alanlara nesnel, bağımsız ve herhangi bir ön yargı taşımadan cevaplamanızı önemle rica ederiz. Bu çalışma sonucu elde edilen tüm veriler, tamamen gizlilik ilkesine bağlı kalınarak, isim yazmanıza gerek kalmaksızın bilimsel olarak kullanılacaktır. Çalışmaya vakit ayırıp katılma nezaketiniz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Canan Çetin

Nurcan Terkeş

E-mail: terkes.nurcan@gmail.com

DEMOGRAFİK ENFORMASYON

Tarih/..... / 2015

Bu bölümde şahsınıza ait kişisel bilgilerinize ilişkin maddelere yer verilmiştir. Lütfen durumunuza en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2. Yaşınız:

20-30 yaş

31-40 yaş

41-50 yaş

51 yaş ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

Evli

Bekar

Diğer

4. Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz:

1 yıldan az

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

20 yıl ve üzeri

5. Görev türünüz:

Öğretmen

Yönetici

6. Öğretmenliğe esas öğrenim durumunuz:

Yüksekokul

Fakülte

Lisansüstü

Doktora

Diğer

ÖRGÜTSEL ADALET DEĞERLENDİRME ENVANTERİ

| <i>Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.</i> | | Kesinlikle Yanlış | Yanlış | Kararsızım | Doğru | Kesinlikle Doğru |
|--|---|-------------------|--------|------------|-------|------------------|
| 1 | Çalışma programım adildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | İş yükümün adil olduğu kanısındayım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara aynı gözlemlenmeden uygulanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

| <i>Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.</i> | | Hiçbir Zaman | Çok Nadir | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |
|--|---|--------------|-----------|-------|------------|-----------|
| 1 | İşimden soğuduğumu hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Yaptığım işten tüendiğimi hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Doğrudan doğruya insanlar ile çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Sabah uyandığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Bu işte çalışmaya başladığımdan bu yana insanlara karşı katılaştım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Bu işin beni giderek katılaştırmasından, ilgisiz/kayıtsız bir insana dönüştürmesinden korkuyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Bu işte birçok kayda değer şey elde ettim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Çok şeyler yapabilecek güçteyim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

KAYNAKÇA

Abacı, Z. K., 2004. “Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna Bağlı Saray ve Ayaş Rehabilitasyon Merkezinde Bakıma İhtiyaç Duyan Bireylerin Bakımından Sorumlu Personelin İş Doyumu, Tükenmişlik, Stres ve Depresyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

Açıkgöz, A., 2009, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=wF8-cGQ10J0C&oi=fnd&pg=PA267&dq=inequity+in+social+exchange&ots=Ek2s8FjJOF&sig=1e41QMTz01mSd6NKX52n7vzg2KQ&redir_esc=y#v=onepage&q=inequity%20in%20social%20exchange&f=false, Erişim Tarihi: 20.04.2015

Aghaei, N., Moshiri, K., and Shahrbanian, S., 2012, “Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran”. *Advances in Applied Science Research* 3(4): 2438 – 2445.

Akbolat, M., Işık, O., 2008, “Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11, 229-254.

Akça F., 2008, Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Örgütsel Tükenmişlik Ve Stres, Ed: Mahmut Özdevecioğlu, Himmət Karadal, İlke Yayınları, Ankara.

Ak Sütü, S., 2013, Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altıntaş, C. ve Pekdemir, I., 2007, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet algılamaları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 261-287.

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

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

Ardıç, K., Polatçı, S., 2009, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sayı:32 Kayseri,22-28

Arı, S.G. ve Bal Ç.E., 2008, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 131-148.

Armutçuk, A.K., 2010, Denizli Devlet Hastanesinde Çalışmakta Olan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Sendromu ve İlişkili Değişkenler, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Atalay, İ., 2005, “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Ateş, Z. (2004). “Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Ay, M. ve Avşaroğlu, S., 2010, “Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7 (1), 1170-1189.

Babaoğlu, Ü.T. ve Cevizci, S., 2012, “İstanbul’da Çalışan Veteriner Hekimlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri, Kafkas Univ Vet Fak Dergisi, 18 (4): 599-604.

Baltaş, A.ve Baltaş Z., 2002, Stres Ve Başa Çıkma Yolları, 21. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

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

Basım, H. N., Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R. C., 2013, “Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegin Aracılık Rolü”, <http://goo.gl/fR5p3w> Erişim Tarihi:

Bekir, H.Ş. ve Şahin, H., 2012, “Eğitim Fakültesi’nde Öğrenim Gören Öğrencilerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, e-Journal of New World Sciences Academy, 7(2), 18-32.

Beşyaprak, S., 2012, Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Beugre, C., 1998, “Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice”, The Journal of Applied Behavioral Science, 34 (3), 347–360.

Beugre, C. D, and Baron, R. A., 2001, “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distirbutive”, Procedural and Interactional Justice. Journal of Applied Psychology, 31, 2, 324 – 339.

Bolat, O.İ., 2011, “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, Ege Akademik Bakış, 11(2), 255-266.

Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E., 2001,” The Role of Justice In Organizations: A Meta-Analysis”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (2), 278-32.

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., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, C. O. H. L., and 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.

Cropanzano, R., and Folger, R., 1989, “Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, 293 – 299.

Cropanzano, Russell and Wright T.A., 2003, “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms”, *Human Resoruce Management Review*, Sayı:13.

Çakır, Ö., 2006, “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara.

Çakır, Ö., 2006, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerinde Etkileri*, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

Çakmak, K. Ö., 2005, *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalgan, Z. ve Yeğenoğlu S., 2009, “Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik”, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29(1), 61-74.

Çavuş, M.F. ve Aksay, B., 2011, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik: Nedenleri ve Sonuçları*. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel Y (Editörler), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Birinci Basım, Ekin Yayınevi, Bursa, s. 247-271.

Çetin, F. ve Hazır, K., 2012, “Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 2 (3), 65-77.

Çolak, M., ve Erdost, H. U., 2004, “Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22 (2), 51- 84.

Çöp, S., 2008, *Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demir, N., 2010, “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 9,33,185-198.

Demirbaş, A.R., 2006, Üç Farklı Hastanede Çalışan Yöneticilerin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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

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

Eker, G., 2006, Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eren, E., 2012, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, V. ve Durna, U., 2006, “Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme”, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (9), 40-51.

Eroğlu, F., 2000, Davranış Bilimleri, 5. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Eroğlu, Ş. G., 2009, Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Ertürk, E., Keçecioğlu, T., 2012, “Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış.

Filiziöz, B. ve Ay, F. A., 2011, “Örgütlerde Mobbing Ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, e-Journal of New World Sciences Academy, 6(2), 229-241.

Fındık, Ü.Y. ve Erol, Ö., 2011, “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi”, Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 27 (3), 55-65.

Görgülüler, A. A., 2013, “Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Greenberg, J., 2004, “Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”, Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 4, 352 – 365.

Greenberg, J. ve Colquitt, J. A., 2005, “Handbook of organizational justice”, New Jersey: Lawrence Erlbaum. <http://books.google.com.tr/books?id=-ui-8tN6EtAC&printsec=frontcover&dq=Handbook+of+Organizational+Justice&hl=tr&sa=X&ei=0232Uca1A8fWswaWhYH4Dg&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Handbook%20of%20Organizational%20Justice&f=false>, Erişim Tarihi: 29.06.2015

Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, Z. K., 2009, “Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 238-246.

Gündoğan, A. O., 2003, “Hak ve Adalet”, Muğla Üniversitesi Adalet Sempozyumu Bildirileri.

Günüşen, N.P. ve Üstün, B., 2010, “Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 3(1), 40-51.

Gürbüz, S., 2007, Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güven, S., 2013, Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Halis, M. ve Akova, O., 2008, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet, Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, (ed. F. Okumuş ve U. Avcı), Detay Yayıncılık, Ankara.

Hasanoğlu, M., 2004, Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, Web: <http://dergi.sayistay.gov.tr/Default.asp?sayfa=3&id=380>, Erişim Tarihi: 19.12.2012

Helvacı, I. ve Turhan M., 2013, Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke’de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 1(4), 58-68.

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

Iraz, R. ve Ganiyusufoğlu, A., 2011, “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (21), 427-450.

İçerli, L., 2010, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5 (1), 67-92.

İkiz, F.E., 2010, “Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 25-43.

İşbaşı, J. Ö., 2000, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İşcan, Ö.F. Ve A. Naktiyok; (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59 (1), Ss.181- 201.

Judge, T. A., and Colquitt, J. A., 2004, Journal of Applied Psychology. Vol. 89, No. 3, 395 – 404.

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

Kara, M., 2011, Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., 2009, “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 700-708.

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

Karaman, P., 2009, Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, Z., 2014, “Antalya Emniyet Müdürlüğü Hassas Bölgeleri Koruma Şube Müdürlüğü Personelinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Çalışma”, Düşünce- Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 7(13), 229-250.

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

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Günsel, A., 2008, Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi, Örgütsel Davranışta Seçme Konular, (ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), İlke Yayınevi, Ankara.

Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., and Roman, P. M., 2006, “Counselor Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Therapeutic Communities”, Journal of Substance Abuse Treatment 31, 173 – 180.

Koç, H. ve Topaloğlu, M., 2010, Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Koçel, T., 2001, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 8.basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Konakay, G., Altaş, S. S., 2011, “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, SAÜ Fen Edebiyat Dergisi, 35-71.

Konovsky, M. A., 2000, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, Journal of Management, 26, 489.

Küçükparlak, İ. ve Yıldırım, A.E., 2009, “Tükenmişliğin Psikobiyolojik Sınırı: İşçi Sağlığının Görülmeyen Yüzü”, Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni, 12(2), 15-21.

Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B., 2006, “Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?”, Personality and Individual Differences, 40, 521-532.

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

Lind, E. A., 2001, Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KQU_nqwIJv4C&oi=fnd&pg=PA56&dq=fairness+heuristic+theory:+Justice+judgments&ots=v55RwOpxRk&sig=mj2c0mq4Xj3XTI1vtflM9NUsMrw&redir_esc=y#v=onepage&q=fairness%20heuristic%20theory%3A%20Justice%20judgments&f=false web adresinden 23.07.2013 tarihinde edinilmiştir.

Loerbroks, A., Meng, H., Chen, M., Herr, R., Angerer, P., and Li, J., 2013, “Primary School Teachers in China: Associations of Organizational Justice and Effort–Reward Imbalance with Burnout and Intentions to Leave the Profession in a Cross-Sectional Sample”, International Archives of Occupational and Environmental Health.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., 2001, "Job Burnout", Annual Review of Psychology, Cilt 52, 414-416.

Maslach, C., 2003, Burnout The Cast of Caring, : ISHK, California Los Altos.

Meydan, C. H., Basım, H. N., ve Çetin, F., 2011, "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma". Bilig, 57,175-200.

Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N., 2011, "Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (2), 41-62.

Moliner, C., Martinez – Tur, V., Peiro, J.M ., Ramos, J.,and Cropanzano, R., 2005, Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. International Journal of Stress Management, Vol. 12, No. 2, 99 – 116.

Nam, D., 2008, Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi.

Naktiyok, A., and Kaygın, E., 2012, "Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.

Oğuzberk, M. ve Aydın, A., 2008, "Ruh Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik", Klinik Psikiyatri, 11, 167-179.

Oral, N., 2012, Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ören, N. Ve Turkoğlu, H., 2006, "Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik". Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke), Bahar, Cilt 16, Sayı 1, s.1- 10.

Özdevecioğlu, M., 2003, "Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlemesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21, 77-96.

- Özen, J., 2002, “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, 5, 107-117.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., ve Özer, P.S., 2007, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 1, 17–33.
- Polat, S., 2007, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polatçı, S., 2007, Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Polikandrioti, M., 2009, “Burnout Syndrome”, Health Science Journal, Vol:3, 4, 195.
- Safari, A., TamiziFar, M., and Jannati, A. R., 2012, “The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff JobBurnout (Case of UniversityStaff of Isfahan”, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6, 7, 131 – 136.
- Saunders M.N.K. and Thornhill, A, 2004, “Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration using an Organizational Justice Framework”, European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Savran, A., 2012, Anesteziyoloji Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyleri, Tıpta Uzmanlık Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Şanlı Çatak, H., 2013, Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sarıgöz, O. ve Çermik, Y., 2012, “Maslow’un Tükenmişlik Ölçeği İle Myo Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenerek Değerlendirilmesi”, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 116-122.

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

Skeja, A., 2012, “Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul,12-19

Smeths, E. M. A., Visser, M. R. M. & Oort, F. J., Schaufeli, W. B., and De Haes, H. J. C. J. M. 2004, “Perceived Inequity: Does It Explain Burnout Among Medical Specialists”, Journal of Applied Social Psychology, 34, 9, 1900 – 1918.

Soysal, A. ve Özçalıcı, M., 2011, İş Yaşamında Tükenmişlik, Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar ve Güncel Konular. Birinci Basım, Atlas Akademi, Konya, s. 189-211.

Söyük, S., 2007, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Süloğlu, A., 2009, Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu, Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul.

Sürgevil, O., 2006, Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayınevi, Ankara.

Tan, Ç., 2006, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Tangıralla, S. and Ramanujam, R., 2008, “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, Personnel Psychology,

Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. G., and Schaufeli, W.B., 2001, "From Inequity to Burnout: The Role of Job Stress", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, No. 4, 303 – 323.

Taşçı, S., 2013, *Örgüt Kuramlarına Giriş, Örgüt Kuramı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2-29.

Taşçıoğlu, H., 2010, *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: bir örnek olay*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

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

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

Toker, İ., 2013, *Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörler*. (Uzmanlık tezi). Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi / Acil Tıp Anabilim Dalı, Mersin.

Tunç, T., 2008, *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Tutar, H., 2007, "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 99.

Uludağ, O., ve Yaratan, H., 2013, "The Effects of Justice and Burnout on Achievement: An Empirical Investigation of University Student" *Croatian Journal of Education*, Vol. 5, No. 2, 97 – 116.

Üstünbaş, G., 2011, *Türkiye'de Fizyoterapistlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Araştırılması*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Walster, E. Walster, G.W. and Berscheid, E., 1978, Equity: Theory and research, Boston: Allyn and Bacon.

Yakut, H.İ., Gül Kapırsız, S., 2013, “Sağlık Alanında Çalışma Yaşamında Tükenmişlik”, The Journal of Gynecology - Obstetrics and Neonatology, 10 (38), 1564-1571.

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

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

Yıldırım, F., 2002, Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, M. H. ve İçerli, L., 2010, “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,

Yıldız, E., 2011, Eğitimcilerde (Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Alıştırma), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yürür, Ş., 2005, Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Yürür, Ş., 2008, “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 295-312.

ÖZGEÇMİŞ

Nurcan TERKEŞ

Doğum Tarihi: 08/02/1989

Doğum Yeri: İstanbul

İletişim: nurcan_terkes_89@hotmail.com /0539 664 23 80

Eğitim :

1995-2000 Cumhuriyet İlkokulu

2000-2003 Resneli Niyazi Bey Ortaokulu

2003-2007 Göl Anadolu Öğretmen Lisesi

2007-2011 Atatürk Üniversitesi (İlköğretim Matematik Öğretmenliği)

2013-2015 Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli Yüksek Lisans Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2011 -Yarı dönem Kocatepe İlkokulu

2012-Halen Cumhuriyet Ortaokulu (Kadrolu