



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ**

**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA  
ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ**

**Gülten KAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ARALIK 2018**



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ**

**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA  
ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ**

**Gülten KAYA**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Mert AKTAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ARALIK 2018**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Gülten KAYA tarafından hazırlanan ‘Gıda Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi’ başlıklı bu çalışma 27/12/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN  
(Mersin Üniversitesi)



Danışman

Doç. Dr. Mert AKTAŞ



Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : ..14.01.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.....27...../.....12...../2018

Gülten Kaya

İmza



# GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Gülten KAYA

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2018

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı gıda sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisini incelemektir. Bu amaçla örgütsel adalet kavramı, teorileri, süreçleri ve boyutları, tükenmişlik kavramı, modelleri, belirtileri, nedenleri, sonuçları ve önleme yolları ele alınmıştır.

Bu çalışma ve araştırma ülkemizde gıda sektöründe çalışan 267 gıda mühendisi ile yapılmıştır. Araştırma modelinde bulunan değişkenler, yapısal eşitlik modellerinden biri olan yapısal regresyon modelleri oluşturulup yol analizi içinde doğrusal etkileri belirlemek içindir.

Yapılan araştırma ve değerlendirmeden sonra, dağıtımın eşitliğinin, yaptığı işe karşı hissizleşme ve bireysel başarı değerinde düşme duygusunu negatif olarak etkilediği görülmüştür. Bu süreç eşitliğinin duygusal tükenmişlik ve görevine karşı duyarsızlaşmayı olumsuz olarak etkilediği görülmüştür. Karşılıklı ilişki adaletinin kişisel başarı hissini düşmesini, olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca dağıtım eşitliğinin duygusal tükenmişliğe; süreç adaletinin kişisel başarı hissinde azalmaya, dizgelerin adaletinin işine karşı duyarsızlaşmayı ve duygusal tükenmişliği etkilemediği anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, Dağıtım Adaleti, süreç adaleti, Etkileşim Adaleti, Tükenmişlik Sendromu,

# THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION AND JUSTICE AT FOOD SECTOR EMPLOYEES

(M. Sc. Thesis)

Gülten KAYA

TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE  
2018

## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational justice and burnout in food factory workers. For this purpose, the concept of organizational justice, theories, processes and dimensions, concept of burnout, models, symptoms, causes, results and ways of prevention are discussed.

This study and research was conducted with 267 food engineers working in the food factory sector in our country. In order to determine the linear effects within the variables included in the model, structural regression models which are one of the structural equation models were created and the path analysis was performed.

As a result of the evaluation, it was seen that the equality of distribution adversely affected the feeling of numbness and personal accomplishment. This process equality has negatively impacted on emotional exhaustion and insensitivity to its task. It has been seen that mutual relationship justice has a negative effect on the decrease of personal sense of accomplishment. In addition, the distribution of emotional exhaustion; it has been seen that process justice does not affect the sense of personal accomplishment, diminishes insensitivity to the work of the justice of strings and affect emotional exhaustion.

**Keywords:** Organizational justice, Distribution Justice, Process Justice, Interaction Justice, Burnout Syndrome,

## TEŞEKKÜR

Tezli yüksek lisans eğitim ve öğretim hayatım süresince kaliteli hizmetlerinden dolayı Toros Üniversitesi'ne teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması sürecinin her evresinde, değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren kıymetli tecrübelerinden faydalandığım değerli hocam Doç. Dr. Mert Aktaş'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez Çalışma Sürecinde değerli desteklerini sunan Gıda Mühendisleri Odası ve Mersin Gıda Mühendisleri Odası'na Teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili aileme, eşim Vedat Kaya, kızlarım Nilgün Kaya, Azra Kaya ve Eda Kaya' ya yardım ve destekleri için teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLoların LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
ÇİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

### 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	9
1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler.....	13
1.2.1. Reaktif-içerik teoriler.....	14
1.2.2. Proaktif-içerik teorileri.....	16
1.2.3. Reaktif-süreç teorileri.....	17
1.2.4. Proaktif-süreç teorileri.....	18
1.3. Örgütsel Adalet Boyutları.....	18
1.3.1. Dağıtım adaleti.....	18
1.3.2. Süreç adaleti.....	21
1.3.3. Etkileşim adaleti.....	26



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI**

**2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI**

2.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı.....	29
2.2. Tanımı (Tükenmişlik Sendromu) .....	31
2.3. Modelleri (Tükenmişlik Sendromu) .....	34
2.3.1. Freudenberger Modeli.....	34
2.3.2. Maslach Modeli.....	34
2.3.3. Golembiewski Modeli.....	37
2.3.4. Cherniss Modeli.....	38
2.3.5. Pines Modeli.....	38
2.4. Tükenmişlik Sendromu Belirtileri.....	39
2.5. Tükenmişlik Sendromu Nedenleri.....	40
2.5.1. Kişisel (Bireysel) faktörler.....	40
2.5.2. Toplumsal (Örgütsel) faktörler.....	43
2.6. Tükenmişlik Sendromu Sonuçları.....	46
2.7. Tükenmişlik Sendromu Önleme Yolları.....	47

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİ**

**3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİ**

3.1. Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	49
--	----

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

**4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1.Amacı (Araştırmanın ).....	54
4.2.Önemi (Araştırmanın ).....	54
4.3.Kapsamı ve Kısıtları(Araştırmanın ).....	55
4.4.Hipotezleri (Araştırmanın ).....	55
4.5.Modeli (Araştırmanın ).....	56
4.6.Grubu (Araştırmanın ).....	57
4.7.Veri Toplama Araçları.....	57
4.7.1. Örgütsel adalet algısı ölçeği.....	59
4.7.2. Tükenmişlik ölçeği.....	62
4.8.Araştırma Bulguları.....	64
4.8.1. Betimleyici bulgular.....	64
4.8.2. İlişkiler arası değişkenler .....	64
4.8.3. Örgütsel adaletin boyutları ile tükenmişlik boyutlarının ilişkisi.....	71

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	76
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	95
Ek-1 Tezde Kullanılan Anket	
ÖZGEÇMİŞ.....	99

## TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1 Örgütsel adalet teorileri.....	10
Tablo 4.1 Uyum indeksleri.....	46
Tablo 4.2 Örgütsel adalet ölçeği ilk DFA uyum değerleri.....	47
Tablo 4.3 Örgütsel adalet ölçeği iyileştirme sonrası DFA uyum değerleri.....	50
Tablo 4.4 Tükenmişlik ölçeği ilk DFA uyum değerleri.....	51
Tablo 4.5- Tükenmişlik ölçeği iyileştirme sonrası DFA uyum değerleri.....	52
Tablo 4.6- Katılımcıların yaş, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresine ilişkin bulgular .....	59
Tablo 4.7- Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	59
Tablo 4.8-Değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları.....	61
Tablo 4.9-Örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik boyutları yapısal regresyon modeli uyum indeksleri.....	63
Tablo 4.10- Örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik sendromu boyutları üzerindeki etkilerini gösteren yapısal regresyon analizi sonuçları (standardize edilmiş).....	63
Tablo 4.11- Örgütsel adalet boyutları ile Tükenmişlik Sendromu Boyutları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analiz Sonuçları (Standardize edilmiş)...	65
Tablo 4.12-Araştırma hipotezlerinin sonuçları.....	66

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4.1- Araştırma modeli.....	44
Şekil 4.2- Örgütsel adalet ölçeği DFA modeli.....	48
Şekil 4.3- Tükenmişlik ölçeği DFA modeli.....	50
Şekil 4.4- Katılımcıların cinsiyet dağılımı.....	53
Şekil 4.5- Katılımcıların medeni hal dağılımı.....	53
Şekil 4.6- İşte elde edinilen kazanımlar durumu.....	54
Şekil 4.7- Kazanımlarla ilgili karar verme durumu.....	55
Şekil 4.8- Çalışan ve yönetici arasındaki iletişim durumu.....	57
Şekil 4.9- Duygusal tükenme, işe karşı duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma durumu.....	58
Şekil 4.10- Örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik boyutları yapısal regresyon modeli (standardize edilmemiş).....	62
Şekil 4.11- Örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik boyutları yapısal regresyon modeli (standardize edilmemiş).....	64

## KISALTMALAR

Çalışmada kullanılan kısaltmalar aşağıda açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

Kısaltmalar	Açıklama
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi- Comparative index
DFA	Doğrulayıcı Faktör
GFI	İyilik uyum indeksi- goodness of fit index
IFI	Artırmalı uyum indeksi- incremental fit index
RMSEA	Yaklaşık hataların ortalama kökü- root mean square error of approximation

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde ilk önce örgütsel(Teşkilat) adalet (eşitlik) kavramı, Teşkilat eşitliği ile ilgili hipotezler, varsayımlar, organizasyon eşitliğinin içerikleri incelenecektir.

Tükenmişlik sendromu kavramı uzanımları, tükenmişlik sendromu biçimleri, tükenmişlik sendromu bulguları, tükenmişlik sendromunun sebepleri, tükenmişlik sendromunun neticeleri ve tükenmişlik sendromuna nasıl engel olunacağı incelenecektir.

Gıda mühendisleri araştırılarak, mavi yakalı ve beyaz yakalı sınıfında çalışanlar ayrı ayrı ele alınarak, tükenmişlik seviyeleri ve tükenme nedenleri araştırılacaktır.

Gıda mühendislerinin tükenmişliği fiziksel, ruhsal ve sosyal sağlıklarını etkiliyor mu? Verilen ücretin ne kadar adil bir şekilde dağıtıldığı, amirlerinin ve diğer çalışanların kendilerine ne kadar hakkaniyetli olup olmadığı, verilen ödüllerin (para, terfi vb.) dağıtılma şeklinin adil olup olmadığı araştırılacaktır.

Gıda fabrikası işletmelerinde, içinde barındırdığı insan kaynağı açısından oldukça çeşitli ve işlevsel bağlılık söz konusudur. İnsan sağlığı ön planda tutularak yapma gerekliliği ve insan hayatı söz konusu olduğu için çalışanların da sağlıklı, eğitilmiş, bilinçli olup etkin ve verimli çalışması gerekir. İnsan sağlığında çok önemli bir yeri olan gıda fabrikası işletmeleri mühendisleri, gereken standartlarda hizmet veriyor mu?

Gıda sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisi araştırılacak, örgüt içinde tutum ve davranışları, bağlılıkları incelenecektir.

Sağlık açısından, beslenme ürün kalitesi çok önemlidir. Gıda mühendisleri de gıda üretim sektörünün temel taşıdır. Gıda mühendislerinin sağlıklı, kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunumu yapabilmeleri için bedenlen, ruhen, sosyal olarak iyi olması ve uygun şartlarda çalışması gerekir. Bu şartların mevcut olup olmadığı, gıda mühendislerin de tükenmişlik durumunun mevcut olup olmadığı, kendilerine, gıda üretimine ve sağlık sektörüne olan etkileri araştırılacaktır. Örgütsel adaletin, tükenmişlik kavramında ve gıda mühendislerindeki önemi ve yeri incelenecektir. Gıda mühendislerin de tükenmişlik

durumunun olup olmadığı, tükenmişlik var ise nedenleri araştırılıp çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

Sağlık; fiziksel, ruhsal, sosyal yönleriyle bir bütündür, tükenmişlik bu bütünü olumsuz etkiler. Yapılan araştırma organizasyonun eşitlik algısının her üç alt boyutu olan; dağıtım, süreç, etkileşim adaleti beraber ele alacak. Bu boyutların her biri, tükenmişliğin üç alt boyutu olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı ile ilişkisini birlikte inceleyecektir.

Sağlık konusunda çok fazla araştırma konuları olmasına rağmen, sağlığın önemli bir boyutu olan gıda üretim sektörüne gereken önem ve araştırmalara yeterince yer verilmemektedir. Adalet algısı ve tükenmişlik kavramının gıda sektörü çalışanlarına etkisi ile ilgili az sayıda araştırma yapıldığı için literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile gıda sektörü çalışanlarının problemleri belirlenecektir. Belirlenen problemlere çözüm yolları önerilecektir. Çalışan sağlığını olumsuz etkileyen durumlar incelenerek tespit edilecek ve bu olumsuzlukları düzeltici faaliyetler araştırılacaktır önerilerek faydalı olunacaktır.

Örgüt kavramı ve örgütsel adalet kavramının önemi incelenecektir. Örgütsel adaletin gıda fabrikası çalışanlarını ve hizmet kalitelerini nasıl etkilediği tespit edilerek, örgütsel adalet kavramının yeri ve önemi konusunda bilinçlenme sağlanacaktır.

Gıda sektörü çalışanının sağlığını koruma konusunda bilinçlenmesi, örgütsel adalet kaynaklı tükenmişlik mevcut ise baş etme yöntemleri öğretilerek, bilinçlendirilecektir.

Röportaj, anket, internet aracılığı ile veriler toplanarak mevcut durumun olumlu ve olumsuz yönleri araştırıp incelenerek reel ve istatistiksel veriler elde edilecektir.

Örgütler, insanlardan oluşan dinamik yapılardır. Örgütlerde çalışan insanların davranışlarını anlamaya yönelik araştırmalar 1900'li yılların başından itibaren, yapılmıştır. İş hayatındakilere için güzel şartlara sahip bir ortam sağlayan örgütsel yapıların oluşturulması ve bulunduğu sektörde yüksek performans gösteren yapıların kurulması amaçlanmıştır. Örgütteki birey davranışını anlamaya yönelik araştırmaların sayısı Son yirmi yıllık dönemde oldukça artmıştır.

Toplum içinde bir arada yaşayan İnsanlar, büyük-küçük örgütsel yapılarda yer almaktadırlar. Çalışmakta olan bireyler, bulunduğu örgütsel yapı içinde çalışan toplumsal kesimi ifade ederler. Budan dolayı, iş hayatındaki bireylerin örgütsel adalet anlayışları, kişisel ve örgütsel neticeleri etkilemesi sebebiyle akademik olarak tartışılan önemli örgütsel davranış konularındandır.

Çalışma hayatındaki her birey, karşılaşılan olayların adil olup olmadığını karşılaştırır ve karşılaştığı eşitsizliklere birbirine uymayan tavırlar gösterir. Çalışanların gündelik yaşamlarında adalet algısının sıkça kıyaslandığı yer olan ve günlük vakitlerinin çoğunluğunu harcadıkları çalıştığı yerlerdir. Emeği karşılığında ücret alanlar, genellikle kendilerine, maaşlarının ne kadar adil verildiği, kurum amirlerinin ya da iş yerindeki arkadaşlarının kendilerine eşit davranıp davranmadığı veya işyerinde verilen terfi, ikramiyelerin verilmiş şeklinin adil değerlendirilip değerlendirilmeden verildiği gibi konularda birbirlerine soru sorar ve adalet duyguları çerçevesinde, cevabı bazı davranışlarında gösterirler.

Yöneticilerden destek alamama, uzun çalışma saatleri, kararlara katılmama, rol belirsizliği, iş güvensizliği, katı politikalar, bürokrasi, takım arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar, işyerindeki sosyal destek azlığı, kariyer beklentilerinin karşılanmaması gibi olaylar örgütsel durumlardır. Sınırlamalar tükenmişliğe neden olan iş yoğunluğu, vardiyalı çalışma, mesai süresi, maaş azlığı, mesleğinde kariyer ve prestij sağlamaması, işin çok yönlülüğü, yanı sıra fiziksel ve zihinsel güçlüğü, zaman baskısı iş ile ilgili etmenlerdir. Kişilik, eğitim, yaş, sağlık durumu cinsiyet, stresle başa çıkma Bireysel Etmenler yeteneğidir.

Adams'ın adalet konulu çalışması 1960'lı yıllarda dağıtım adaletini dillendiren, eşitlik tezi ile ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaletinin ve eşitlik teorisinin diğer dağıtım adaleti modellerinin, insanların algılanan eşitsizliğe karşı olan tepkilerini tahmin etme ve açıklamada yetersiz kalmalarının ardından, çalışmalarının odak noktası ilerleyen adalet olmuştur. Süreç çalışmaları dağıtım adaleti çalışmalarını genişletmiştir. Veriler ödüllerin dağıtımının her zaman onların tahsisinin yapıldığı süreç kadar önemli olmadığını göstermiştir. Kavramlaştırma olarak dile getirilen etkileşim adaleti ise örgütsel



programların bireyler arası ilişkilere ve genel olarak yönetimin çalışanlarına göstermiş olduğu kişiler arasındaki davranış ve iletişime odaklanmıştır.

Çalışılan yerler çalışanların adalet o lgularının en fazla değerlendirildiği ve zamanlarının büyük bölümünü geçirdikleri yerlerdir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin hedefi mutlu çalışanlardan oluşturan, aktif, verimli ve yüksek performansla ürün veya hizmet üreten işyerleri olabilmektedir.

Psikolojide adalet ile ilgili çalışmalar, 1960'lı yıllarda Adams'ın dağıtım adaletini vurgulayan eşitlik teorisi ile başlamıştır. Eşitlik teorisi ve diğer dağıtım adaleti modellerinin, insanların algılanan eşitsizliğe karşı olan tepkilerini tahmin etme ve açıklamada yetersiz kalmalarının ardından, çalışmaların odak noktası süreç adaleti olmuştur. Süreç çalışmaları, dağıtım adaleti çalışmalarını genişletmiştir, çünkü veriler, ödüllerin dağıtımının her zaman onların tahsisinin yapıldığı süreç kadar önemli olmadığını göstermiştir. Ayrıca bir kavramsallaştırma olarak ortaya atılan etkileşim adaleti ise örgütsel uygulamaların kişilerarası yanına, özellikle yönetimin çalışanlara gösterdiği kişilerarası iletişim ve davranışa odaklanmıştır.

Örgütsel adalet olgusu, toplumda kişilerin örgüt içi tutumları ve davranışları üzerinde etkili ve fertlerin yaşadığı tükenmişlik hissine adalet olgusundan etkilenebilen bir örgütsel değişkendir. Adalet olgularındaki pozitif ilerlemeler, tükenmişlik hissine ait eğilimlerin önüne bir set çekerek, çalışan bireylerin örgüt ve işe olan bağlılıklarını artırmalarını sağlayacaktır. Çalışan bireyler, bilgi, beceri, ve yeteneklerini örgütün hedeflerine göre planlamaya daha istekli davranarak, örgütün verim ve başarısını etkileyen negatif tutumlardan uzak durma gayreti içinde olacaklardır.

İşyerlerinde çalışanların en fazla karşılaştıkları güçlüklerden dolayı sosyal ilişkilerinde başarılı olamama, iş ortamına uyum sağlayamama ve işe karşı isteksizlik gibi sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu çalışana olumsuzluklar tükenmişlik sendromuna kadar sürüklemektedir. Mutsuz, huzursuz, yorgun ve kuruma bağlılığı olmayan çalışan bireylerin verecekleri hizmetler işletmelerde istenmeyen olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bununla beraber olumsuz bir örgüt ortamı sürecinde çalışan bireyleri bekleyen en büyük tehdit olarak tükenmişlik sendromu karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde ve Dünyada ciddi bir sağlık problemi tehdidi olmasına rağmen, bugün tüm dünyada ve ülkemizde dikkat çekmekte ve tükenmişlik seviyelerini araştırılması birçok meslek dalı için yapılmaktadır. Tükenmişlik, yapılan çalışmalara göre hem örgüt hem de fertler açısından çalışma hayatını kayda değer ölçüde tehdit eden bir neden olmuştur. Duygusal, davranışsal ve fiziksel belirtiler tükenmişlik durumları görülmektedir.

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri: Kronik kalp rahatsızlığı, kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve gribal enfeksiyonlar, bitkinlik, güçsüzlük ve uyuşukluk, kas spazmları, uyku düzeninde bozukluklar, bulantı ve kusma, baş-bel-genel vücut ağrısı, kilo kaybı, solunum güçlüğü, , cilt hastalıkları, yüksek kolesteroldür.

Duygusal belirtiler; Hayal kırıklığı ve suçluluk duygularını sık yaşama, sürekli asabi olma hali ve çabuk öfkelenme, gerginlik, kızgınlık ve sabırsız olma hali.

Son olarak, davranışsal belirtiler de, devamlı hata yapma, işe gelmeme, işe geç kalma, işten erken ayrılma, işi bırakma ve işte alaycı ve suçlayıcı olmaktır. Devamlı rapor alma, kimlik çatışması ve başarısızlık duygusunu devamlı yaşama, işte yeniliklere, yapıcı eleştirilere kapalı olma, sosyalleşmeme, unutkanlık üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı, iş ve aile ve sosyal davranışlarında bozulma, madde bağımlığına meyilli olma, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma olmasıdır.

Bunları yasayan çalışanların işletmeye olumlu faydalarının olmayacağı gibi kendilerine, çevrelerine ve hatta ailelerine kadar yansıyan olumsuz etkileri olacaktır. Bu bireyin hem kendisine hem de görev aldığı işyerine olumsuz etkileriyle zarar verebilen oldukça tehlikeli ve sinsi ilerleyen anlaşılmayan bir süreçtir. Şirketler için personel is gücü kaybının yanında hizmeti alanlara da yansiyacak olumsuzluklar memnuniyetsizlik ile sonuçlanan istenmeyen bir durum ortaya çıkacaktır. Tükenmişlik, kişisel olarak yaşanan bir durum olmasına rağmen, iş hayatında verimsiz olma, örgütün verimliliğinde ve etkililiğinde düşme gibi önemli negatif sonuçlara yol açmaktadır.

İlk kez 1970'li yıllarda tarif edilen tükenmişlik kavramı, araştırmaların toplumsal bir sorun oluşunun öneminin anlaşılmasının sonunda, araştırmacıların merak duyduğu bir çalışma halini almıştır. Tükenmişliğin fiziksel ve ruhsal açıdan enerjinin tükenişi olarak tanımlanan çalışma alanıyla kişilerin kaynaşmasının bir sonucu olduğu, hipotezine yönelik

çalışmalar nosyonunun hem kişi hem de topluluk için önemli olmayan yönlerini, ortaya koymakla birlikte bu eksiklikleri en aza indirebilecek şartları belirlemesi bakımından da son derece önemlidir. Kurumun genel amaçları çerçevesinde uygun sayıda ve uygun nitelikteki personeli işletme için en uygun sayıda ve becerilerine gören uygun birimlerde görevlendirmek üzere işlerini en verimli biçimde yapmalarına olanak sağlayan sürece insan gücü planlaması denmektedir. Kurumun genel amaçları çerçevesinde uygun sayıda ve uygun nitelikteki personeli, işletme için en uygun sayıda ve becerilerine göre en uygun birimlerde görevlendirmek üzere işlerini en verimli biçimde yapmalarına olanak sağlayan sürece İnsan gücü planlaması denilmektedir.

Örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri İnsan gücü yaratır ve uygular. İnsan gücü ile geliştirilerek istek oluşturulursa, örgüt gelişir ve amaçlarını gerçekleştirebilirler. Çalışanlardan aktif ve verimli yararlanılmasının yanında, bireylerin isteklendirilmesi ve korunmaları da çok önemlidir. Bireyin performansını etkileyen en önemli etkenlerden biri de stres unsurudur. Günümüz örgütleri, stresten dolayı büyük ücretler ödeyip ve işgücü kaybına sebep olmaktadır. Stres kaynaklı ağır darbeler sonucunda ciddi kişisel zararlar da vermektedir. Örgütlerin, stres konusunda eğitilmeleri, stresi kontrol altına almaları ve stresi minimum düzeyde tutabilmek için gerekli tedbirleri almaları zorunlu hale gelmiştir.

Hizmet verenler arasında sağlıklı ilişkilerin oluşması, hizmet ve ürünün kaliteli olması, doğru ve uygun çalışma koşullarının yaratılması, proses, araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılması, örgüt işleyişinde stresin kişisel ve örgütsel sebeplerinin tanınması ve çözüm bulunması gerekmektedir. Fabrika işletmelerinde yüksek oranda emek ve teknoloji yoğun olarak kullanılmaktadır. Çalışanların iş makinası ve kullanılan bütün cihazların son teknolojik özelliklere uygun olmaya zorunlu olduğu gibi, çalışanların da değişen talep ve beklentilerinin düşünülüp, onlara özgü motivasyon yöntemleri belirlenmelidir. Sunulan hizmet ve üretim kalitesinin en önemli unsuru olan bireylerin moral ve motivasyon seviyelerine öncelik verilmelidir.

Gıda fabrikası İşletmeleri, içinde barındırdığı insan kaynağı açısından oldukça çeşitlidir, işlevsel bağlılık söz konusudur. İnsan sağlığına öncelik vererek, iş yapmaları gerektiğini ve yaptıkları işin en önemli unsurunun insan hayatı olması, bu sektörde çalışan kişilerin stresinin de yükselmesine neden olmaktadır. Yüksek stresli bir ortamda çalışan

kişilerin motivasyon düzeyleri kolaylıkla düşebilir. Motivasyon düşüklüğü, gıda işletmesi için oldukça önemlidir. Çalışandaki motivasyon düşmesi, iş ve ürün güvenliğini tehlikeye sokacak bir etken olabilir. Bu nedenle en alt aşamadan işçi, bölüm şefi, bölüm sorumlusu, vardiya amiri, fabrika müdürü, genel müdür yardımcısı, genel müdür, yönetim kurulu konu üzerinde hassasiyetle durmalıdır. Özetle, gıda işletmesinde çalışan herkes, altında bulunduğu personelin motivasyonundan sorumludur. Çalışan personel birbirinden bağımsız hareket edemez, ortak alınan kararlar uygulanır, içlerinden bir parçanın bile sistemden kopması çok büyük aksaklıklara yol açabilir. Bunun yanında, mesleklerin gerektirdiği bazı sorumluluklar vardır. Herkes her işi yapamaz ve sadece yapmakla yükümlü olduğu işten sorumludur. Bu durum, gıda işletmelerinde çalışan personelin koordineli bir şekilde çalışması sonucunu doğurmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Araştırma ve inceleme çalışmasının bu bölümünde ilk önce örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili teoriler, örgütsel adalet boyutları araştırılıp incelenecektir.

#### 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

İnsanların topluluk halinde yaşama başlamalarıyla birlikte, her tarihte sosyal adalet önemli bir konu olmuştur. Sosyal adalet ile ilgili ilk yazılarda bir kişinin diğer kişilere karşı hal ve tavırlarının nasıl olması gerektiği ve kazanımların kişiler arasında nasıl pay edilmesi gerektiği önemli bir tartışma konusu olmuştur. Kişiler amaçlarını gerçekleştirmek niyetiyle toplu yaşamak zorunda olduğu için kaynakları kendi aralarında nasıl dağıtacakları ve kişiler arası ilişkileri nasıl düzenleyeceği ilgili yasal düzenlemeler yapmak ihtiyacı duymuştur.

Felsefe, siyaset bilimine ve dine dayanan bir kavram olan adalet, örgütlerde adil ve eşit davranmaya ilişkin konular, tüm yöneticilerin, çalışan personelin ilgisini çekmektedir. Çünkü guruptaki herkes adaletin, çatışan kişiler arasındaki birleştirici uyum ve dengeyi sağlayıcı etkisiyle dengeli sosyal oluşumlar meydana getireceğini düşünmektedirler.

Adalet eşitlik konuları tarihin her döneminde araştırmacıların filozof ve sosyologların ilgisini çekmiştir. Ancak sosyal ortamlarda ve örgütlerde kavram çalışmaları 1960 yıllarına dayanır. Yapılan inceleme ve araştırmalar, örgüt ortamlarını üç boyutlu bir adalet olgusu olarak ele incelenebileceğini göstermiştir. Adaletin bu üç boyutu, dağıtım adaleti olan sonuçlar adaleti, süreç adaleti olan sonuçların dağıtım süreçleri adaleti ve etkileşim adaleti olan çalışanın yetkili kişiden gördüğü davranışın kalitesi ve adaletidir.

Örgütlerde her zaman adalet önemli bir konu olarak görülmüş ve kabul edilmiştir. Örgüt yapılarındaki davranışları anlamak için sosyal ve kişiler arası adalet kavramları

uygulanmaya başlanmıştır. Sosyal etkileşim adalet kavramının ilkelerin denemek ve test etmek için ortaya sürülmüştür. Sonraki tarihlerde ise yapılan diğer araştırmalarda örgütsel işlevlerinin yerine getirilme biçimleri ile direkt bağlantılı olan geliştirilmiş kavramsal model şekilleri belirtilmiştir. Böylece çalışma sahalarında adalet unsurunun üzerinde durulması lazım olan önemli bir kavram olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Kişiler adaleti kolayca algılayıp birçok anlam yüklerler. Bundan dolayı kişiler bağlı oldukları örgüte sağladıkları katkılar karşılığında elde edecekleri kazanımları düşünürler. Yaptıkları bu karşılaştırma ve kıyaslama sonucunda kara verirler. Verdikleri bu kararlar, adalet kavramı algıları ile ne kadar uyumlu olup olmadığı çok önemlidir. Bu kararlar ve uygulamalar, maddi çıkar beklentileri ile alakalı olduğu gibi örgüt çalışanlarının başka ihtiyaçlarıyla ilgili beklentilerinin karşılanmasıdır. Örgütte verilen kararlara katılma, terfi etme, ödül alma ve cezalandırma gibi ilkelere tarafsız olarak karar verilmesi gibi beklentiler, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmada etkilidir.

Araştırmanın bu bölümünde; adalet kavramı anlatılmaya çalışılmıştır. Konunun anlaşılması netlik kazanması için adalet kavramının tanımları, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adalet boyutlarına yer verildi.

Örgütsel adalet kişilerin ve örgütlerin, grubun davranışlarının ne kadar müsavi olduğuna dair, idrakları ve algılarına bağlı olarak verdikleri tepkilerdir.

### **1.1. Örgütsel Adalet Kavramı**

Adalet kavramı araştırıp incelemek örgütsel adalet kavramını daha iyi kavrayıp anlamayı konunun daha net anlaşılır olmasını sağlayacaktır.

Türk Dil Kurumu adaleti, hak ve hukuka uygun olmak, hakkı gözetmek, kişiye uygun düşen hakkı kendine vermek ve bunu herkese uygulamak, doğruluk hakkaniyetli olmak olarak tanımlamıştır.

Rawls ise şöyle tanımına göre, sosyal örgütlerin ilk erdemi adalettir. (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000).

Ayrı bir tarife göre ise adalet, hukuk hak ve hakkaniyet ruhuna uygun olmak, her kesin haklarını ve değerini bilmek, doğruluk, tarafsızlık, tanıma dürüstlüğü ve eşitliği gözetmek anlamlarına gelmektedir.

Greenberg 1987 yıllarında örgütsel adalet kavramını ilk kullanan kişi olmuştur. İşyeri adaletini tanımlamak, anlatmak için örgütsel adalet kavramı kullanılmıştır. Çalışanlara işlerinde çalışırken adil olunup olunmadığını saptamaya yarayan ve bu saptamaların işle ilgili öbür etmenleri etkilemesi açısından önemli bir kavramdır. Greenberg çalışanların kişisel tatmin ve beklentilerini sağlaması aynı zamanda örgütlerin iş ve sorumluluklarını etkili bir biçimde yapabilmeleri için örgütsel adaletin gerekliliğini düşünmüştür. Aynı zamanda örgütsel problem olan adaletsizlik kavramının dan bahsetmiştir

Çalışan kişiler kendilerine adaletli davranıldığını bilirse hissederse hem işine hem de amirlerine karşı olumlu düşünce davranışlara sahip olurlar. Örgütsel adalet kavramı bu bakımdan birçok araştırmacının araştırma konusu olmuştur. Böylece örgütsel tutum ve davranışları daha iyi anlamak için araştırmalar artmıştır.

Irak,2004'e göre, örgütsel adalet kişilerin ve grubun, örgüt davranışlarının adil olma durumuyla ilgili duyguları ve bu duyguların etkisiyle gösterdikleri davranışlar adalettir.

Algı kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde bir şeye dikkati yöneltmek o şeyin bilincine varma, idrak olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2015).

Örgütsel boyutta bakıldığında algı, örgütsel süreçle örgüt uyarıcıları arasındaki ilişkilerden kaynaklı oluşur. Bu anlamda, bütün örgütlerde bir yönetim şekli, yönetim bakış açısı, adalet ve tarafsızlık gibi algı çeşitleri vardır. Örgüt ya da yönetim algısı, aynı zamanda çalışan kişilerinde bakış açısıdır.

Kişilerin duyma, görme, koklama, tatma, dokunma olan beş duyusu aracılığıyla edindikleri bilgileri yorumlayıp anlamlı hale dönüştürme süreçleri algılama olayıdır.

Çalışan bireylerin duygu ve düşüncelerinde, davranışlarında örgütsel adaletin etkii büyüktür. Haksızlığa uğradığını düşünürse, örgüte bağlılığı azalacağı gibi çalışma

performansı düşer ve iş arkadaşlarına yardımı azalır. Bireyin örgütsel adalet kavramı, kendine ahlaki açıdan nasıl uygun davranıldığından meydana gelir. Bu kavram tüm elemanların etkili biçimde bir arada çalışmalarını sağlar. İlişkilerin temelinde özünde adalet olgusu vardır. Adaletin yokluğunda ilişkiler bozulur, bireyler zarar görüp incinir. Bu durum örgüt için istenmeyen zararlı kötü bir durumdur.

Adalet, kişilerin neleri ne kadar doğru görüp algılamaları ile ilgili olmasıyla subjektif bir kavramdır. Örgütsel adalet ise kişinin yönetimin davranışlarını etik olup olmaması yönünün değerlendirip fikir sahibi olmasıdır.

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak daha detaylı araştırılıp incelenmektedir.

Tarihte ilk tanımlanan adalet biçiminin dağıtım adaleti olduğu bilinmektedir. Edinilen sonuçların tarafsızlığını dağıtım adaleti açıklar. Örnek verecek olursak; performans değerlendirmelerinde, dağıtım adaleti belirli kurallara göre değerlendirme yaparak ücret artışı ile ilişkili olma yönündedir. Dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlevsel adalet ile karşılaştırıldığında; her hangi bir durumun sonucuna karşı verilen tepkilerle ilgili olmaya, örgüt ya da amirlere verilen tepkilerle ilgili olmaya elverişlidir.

Söz konusu durumlarda karar verme sürecindeki adalet prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı genellikle örgüt içinde karar verme sürecinde kişilerin sahip olduğu söz hakkı, değerlendirme, emsallere uygunluğu, karşılaştırma ve karar alma aşamalarında kullanılan tüm bilgi ve verilerin geçerliliği gibi yapısal özelliklere yöneliktir. Prosedür adaletini dağıtım adaletiyle karşılaştırdığımızda üst yönetim ve insan kaynakları birimleri gibi örgütün tamamı için daha iyi bir tahmin etme kaynağı olmaya eğilimlidir. Algılayıcı çalışanın, kararlar alınırken tarafsızlığına yönelik yargılarıdır. Örnek verecek olursak; kişiler çalışırken maruz kaldıkları muamele ile gerçekleşmesini istedikleri muameleyi karşılaştırabilirler. Algıladıkları örgütsel destek, prosedür adaletiyle ilgili algılarını da etkileyebilir.

Kişiler arasındaki etkileşimin kaliteli olup olmadığını, iletişimin seviyesini belirleyen etkileşim adaletidir.



Bireyler yasal prosedürlerin adaleti ile kişilerarası muamelelerdeki adaletin ayrımını yapabilirler. Etkileşim adaleti ve prosedür adaleti, çalışanların farklı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu içerik ayrımı, çalışanların iş yaşamındaki tecrübeleriyle beraber artış göstermektedir. (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 99)

Örgütlerde çalışanlar için öbür çalışanlardan gördükleri davranışları ve muameleler önemlidir. Ayrıca kişilerarası ilişkilerle ilgili adalet, kişiler tarafından prosedürlerle bağlantılı olan adaletten ayırabilmektedir.

Örgütsel adaletin hem kişilere hem de buldukları örgüte önemli ve çok faydası olan bir kavramdır. Bu faydalar da ha çok yüksek güven, örgüte bağlılığın artışı, artan iş performansı, yüksek örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışlar, müşteri memnuniyetinin artması ve çatışmaların azalmasıdır.

Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992 senesinde sistemik adalet kavramıyla örgütün tamamını kapsayan adalet algısını tanımlayıp açıklamıştır. Bu tanımlamaya göre, genelleyecek olursak örgüt adaletini araştırıp incelemek için birçok önemli sebep vardır. Bu sebeplerin ilki insanlar sadece kazanım, süreç ya da bireyler arası davranışlar önemsizdir ama örgütün tamamı için adilane bir işleyiş olarak önemlidir. Kişiler ömrünün büyük bir kısmını her hangi bir örgütün üyesi parçası olarak yaşadıklarından ve genelde o grupla birlikte anılıp yaşadıklarından dolayı örgütlerinin adilliği ve ne derecede adil olduğu konusunda endişelenebilirler.

Beugre'ye göre, adaletin hem toplumsal hem de örgütsel olarak bağlantılı olduğunu düşünen bir tarzı olarak ortaya atmıştır. Bu değerler dizisi sosyal adaletin toplumsal adalete yol açacağını dile getirmektedir. Eğer amirler, sosyal adaleti çoğaltarak, sosyal adaleti aramaya pozitif cevap verirlerse, bunun hem kişiler hem toplumsal genişlikte güzel ve olumlu neticeler meydana gelecektir. Örgütte çalışanlarda, örgütsel sadakat, amirlere ve örgüte güven duyma, örgütsel yurttaşlık gibi olumlu davranışlar ve tutumlar gösterecekler ve bu durum da örgüte daha yüksek verimliliğe neden olacaktır. Olumlu olmayan durumu ise iş yerinde, sabotaj ve işyerinde saldırganlık, bağlılık ve çabayı azaltmak gibi iyi olmayan hareketlerin tekrarını çoğaltacaktır. Bu da örgütsel verimliliğin ve etkililiğin ve verimliliğin azalmasına sebep olacaktır.

## 1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

Örgütsel adalet teorileri olan; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç, proaktif-süreç teorileri aşağıda incelenip açıklanmıştır.

Greenberg 1987'de bağımlı olmayan iki boyut olarak reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutu şeklinde örgütsel adalet teorilerini araştırıp incelemiştir.

Reaktif teori, kişilerin adaletli olmadığını algıladıkları durumlardan uzak durmak ya da o adaletsiz durumlara mani olmak için yaptıkları her türlü girişimlere odaklanır. Böyle teoriler, algılanan adaletsiz durumlara verilen tepkileri inceleyip araştırır.

Proaktif teoriler, adaletli olmaya yöneltmek için tasarlanmış davranışlara önem verir ve adil ortam ve durumlar oluşturup geliştirmeye çalışan davranışları inceleyip araştırır.

Greenberg 1987'e göre, süreç adaleti yaklaşımı, çeşitli edimlerin nasıl belirlendiğine adalet için odaklanır. Prosedürler adaletine odaklanan böyle yönelimler, örgütsel kararlar vermek ve alınan bu yaptırımları işleme koymak içindir. Kazanımların dağılımındaki adaletiyle ilgili yaklaşımlar da İçerik yaklaşımlarıdır. Örgütsel adalet teorileri tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Tubaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Örnek: Adaleti Yargılama Modeli (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif Süreç Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

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

### 1.2.1. Reaktif - içerik teorileri

Reaktif - İçerik teorileri, kişilerin kendilerine yapılan haksız davranışlara ne şekilde ve tepki verdiklerine odaklanmıştır. Örgütlerin en önemli adalet kavramı reaktif-içerik teorilerinde mevcuttur. Bu teorilerden dağıtımsal adalet teorisini Homans 1961'de, eşitlik teorisini Adams 1965'de , görelî yoksunluk teorisini Crosby 1976'da açıklamıştır. Reaktif-içerik teorilerinin önemsedığı birincil durum paylaşmaktır. Bu teoriye göre, kişiler, eşit olmayan ilişki ve davranışlara, bir takım olumsuz tepkilerle cevap vermektedirler. Greenberg, 1987'e göre ödüllerin, kaynakların, beklenti ve kazanımların dağılımındaki adaletsizliğe karşı kişilerin verdiği tepkileri reaktif-içerik teorileri konu almış önemsemıştır.

Homans 1961'e göre, kaynak ve kazanımların dağıtımındaki eşitlik adaletsizlik olur. Kazanım dağılımlarında denklik oluşturulması ile adaletli davranılmış olur. Adaletli olmak için yapılan denklik dağılımını kazanç, maliyet, kar hesapları ile kıyaslama ile bulunabileceğini Akt.Çakır,2006da belirtmiştir.

Adams 1965te eşitlik teorisi ile örgütlerin adalet algısı kavramına ilham kaynağı olmuştur. Yaptığı çalışmalarda, düşük ücret alan kişilerde kızgınlık duygusu olurken, yüksek ücret alanlarda suçluluk duygusunun mevcut olduğunu açıklamıştır. Bu istenmeyen olumlu olmayan durumlar sonucunda kişilerde davranışsal değişiklikler oluşmaktadır.Greenberg,1987de eşitlik teorisi kuramına göre de, kişiye düşük ücret verildiğinde ail ücret alan kişiye oranla daha az performans gösterdiği, veriminin düştüğü, tatmin seviyesinin azaldığı belirtilmiştir.

Kişiler karşı tarafın kendine adil olup olmadığını önce iş, zaman, tecrübe gibi girdileriyle ücret, terfi gibi kazanımlarını belirleyerek bu olguları diğer kişilerin girdi ve kazanımlarının oranıyla kıyaslayarak belirlerler. (Cropanzola vd.2001)

İş unvanının geçici bir ödül olarak görüldüğünü Greenberg ve Ornstein 1983 senesinde yaptığı çalışmalarla açıklamıştır. İş sorumlulukları verilen unvanla beraber artırıyor ise kendilerine adil davranıldığını kişiler hisseder. Uygun olmayan şekil ve durumlarda verilen unvan, başka değişle başarısız bir performans sonucunda alındığında bir ödül olarak kabul görmez. Durum böyleyken, kişinin düşük miktarda ücret alacağı duygusuna ve performansla durumunda da düşüşe neden olur.

Reaktif içerik teorisi, görelî yoksunluk teorisi olarak, geleneksel eşitlik teorisi ile yakından ilişki içinde olan bir teoridir. Greenberg, 1987'ye göre görelî yoksunluk yaklaşımında belirlenmiş ödüllerin dağılımları kişilerde belli bazı sosyal karşılaştırmalar yapmaya iteler. Bu durum da kişilerde yoksunluk ve kırgınlık duygularına neden olur.

1949 senesinde görelî yoksunluk terimi ilk defa söylenmiştir. Stouffer vd.'nin çalışması, güney bölgesinde görev yapan siyahi askerlerin, sosyal maddî durumlarının daha uygun ve yaşanılır seviyede olduğu kuzey bölgelerinde görev yapan siyah askerlerden askeri yaşamda daha memnun bulduklarını söyleyen, akla ters bir veriden söz eden olmuştur. Açıklanan bu sonuca göre, güney bölgesindeki askeriye elemanlarının, güney bölgesinde askeriye elemanı olmayan meslek grubundakilerden daha ayrıcalıklı ve avantajlı düşündükleri, fakat kuzey bölgesindeki askeriye elemanların, kuzey bölgesindeki askeriye elemanı olmayanlardan ayrıcalık ve avantajlarının daha düşük olduğunu hissedip düşündüğü ile ilişkilendirmiştir.

Çalışmalar incelendiğinde 1982 senesinde Crosby çalışmalarının birinde, özellikle, büyük itibarlı saygınlığı yüksek olan görevlerde hizmet veren bayanların, prestijli işlerde hizmet vermeyen bayanlara oranla daha ayrıcalıklı durumda oldukları halde, bayanlar bu prestijli işlerde çalışan bayanlarla değil de, başka şeylere bağlı olarak avantajları daha düşük olan erkeklerle karşılaştırdıkları için haksızlık yapıldığını düşündüklerini belirleyip açıklamıştır. Bunu görelî yoksunluk teorisine örnek bir çalışma olarak verebiliriz. Çünkü bu araştırma kişilerin algılanan adaletli olmayan ödül dağıtımına nasıl tepki vereceklerini incelemiştir.

Chan,2000'e göre, eşitlik teorisi ve görelî yoksunluk teorisinin önemli birçok benzer yönleri bulunmaktadır. Bu iki varsayımda da, dağıtım adaleti kavramını belli etmek amaçlı, bireylerin verdiği hizmet, emek ve kazançlarını diğer çalışanlarla kıyaslamaları mevcuttur. Lakin bu kazanımların verilmesinde eşit olmayan durum oluşturursa, kişiler yoksunluk duygusu yaşarlar.

### **1.2.2. Proaktif - içerik teorileri**

Çalışanların, adil olan ya da olmayan kazanım dağıtımlarına verdikleri tepki verdiklerine yoğunlaşan reaktif-içerik teorilerinin tersine, proaktif-içerik teorileri, kişilerin

nasıl kazanımlarla adil dağıtımları oluşturacakları konusuna yoğunlaşmıştır. Bu alandaki öncelikle kurumsal anlatımlar, 1960 senelerinin sonlarına doğru ve 1970'li dönemin ilk yıllarında birçok laboratuvar incelemeleri yapan Leventhal belirtmiştir.

1976 senesinde Leventhal uyguladığı araştırma ve çalışmada, kişilerin arada bir alınan ödüllerin, uygulanan katkılarla orantılılığını, adil olarak ödül dağıtımını yapmak için çabaladığını belirtmiştir. Uzun vade içinde tüm taraflara en çok faydalı bir durum meydana geleceğini açıklamıştır. Birçok çalışmada, dağıtım yapanların, kaynakları çoğu defa ödül alıcı kişiler arasında eşit olarak paylaştırıldığı görülmüştür. Başka araştırmalarda ise ödül dağıtan kişilerin, dağıtım yaparken ödül alıcı olan ilgili kişilere eşitlik durumunu ihlal ederek ve bu ödül dağıtım işini eşit paylaşım ya da ödül alıcının ihtiyacına yönelik yapıldığı açıklanmıştır. Ödüllerin adil dağıtılma kuralına uymayan bazı şartlarda adil dağıtılacağını düşünmüştür. Adalet yargı modelini 1980 yılında açıklayan Leventhal adil dağıtım kararları alabilmek için kişilerin karşı karşıya kaldıklarında, farklı birçok ödül dağıtım kurallarıyla yaparlar.

Bu bölümdeki başka bir teori ise Lerner'in adalet güdüsü kuramı olarak belirtilmiştir. Adalet güdüsü kuramını, 1987'de dağıtım kararlarının ilgili taraflar arasındaki ilişkiye göre şekilleneceğini ileri süren Greenberg olmuştur.

1982 senesinde dağıtımla ilgili dört unsur belirleyen Lener olmuştur. Bu dört unsur; rekabet, eşit paylaşım, eşit temelli paylaşım, Marksist adaletidir.

- Rekabet  
Ödül dağıtımını verimliliğin sonucuna bağlı olarak yapılmalıdır.
- Eşit paylaşım  
Ödül dağıtımını aynı oranda yapılmalıdır.
- Eşit temelli paylaşım  
Ödül dağıtımını, duruma göre katkılar dikkate alınarak uygulanmalıdır.
- Marksist adalet  
Ödül dağıtımını eksiklik durumuna göre yapılmalıdır.

### 1.2.3. Reaktif - süreç teorileri

Resmi uygulamalarla ilgili incelemelerden etkilenip, problem ve çözümü süreçleri ile ilgili olumsuz durumları karşılaştırmak amaçlı bazı araştırmaları yapan John Thibaut ve Laurens Walkerdır. Bu araştırmacılar süreç adaleti teorisini geliştirmişlerdir. Süreç adaleti teorisinde üç taraf bulunur: iki taraf tartışırken üçüncü taraf dahil olmuş olur. Anlaşmazlık konularının çözüm sürecinin iki aşaması bulunur. Birinci aşama, kanıtların sunulduğu süreç aşamasıdır. İkinci aşama, anlaşmazlık konularını çözmek için kanıtların değerlendirilip karar verilmesidir. Anlaşmazlık konularını çözmeye süreç kontrolü ile kullanılan kanıtların, seçilmesi, ilerletilmesi kontrol edebilirliği, karar kontrolü ise anlaşmazlık konularının sebebini tespit etme yeteneğidir.

Karşılıklı her iki tarafta da bulunan kontrol durumuna göre kullanılan süreçler farklı olabilmektedir. Greenberg 1987 de üçüncü bireyler verilmiş olan kontrole göre, süreçler bazı tanımlar yapmıştır. Yapılan bu tanımlar aşağıda verilmiştir.

- Otokratik süreçler hem kazanımlar hem de süreçler üzerinde kontrolü sağlar.
- Aracı ile yani hakem kararı olan sadece kararlar üzerinde kontrol sağlayıp, süreçler üzerinde kontrol sağlamazlar.
- Arabulucu süreçler yalnızca işlemler üzerinde kontrol sağlayıp, kararlar üzerinde kontrol sağlamayandır.
- Pazarlık süreçleri hem işlemler hem de süreçler üzerinde kontrol sağlayamazlar.
- Tartışılabilir süreçler tartışan kişi tarafı ve üçüncü kişilerin kazanımları ve süreçlerinde kontrol olduğu tartışılabilir.

### 1.2.4. Proaktif - süreç teorileri

Leventhal, Karuza ve Fry bu alanda öne çıkan teoriyi 1980 yılında ileri sürmüştür. Proaktif-süreç teorileri Leventhal'ın adalet yargı modelinden ortaya çıkmıştır. Dağıtım olgusunun genel bir modeli olarak açıklanmıştır. Proaktif-süreç teorisi uygulanması bakımından dağıtım kararlarından daha çok süreçlerle ilgili kararlardır. Konuların anlaşmazlık çözüm süreçlerini önemseyerek reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç

teorileri, dağıtım süreçlerine odaklanmıştır. Kişinin adaleti sağlamak için kullanacağı prosedürleri belirler.

1980 yılında Leventhal, Karuza ve Fry adaleti elde etmeye yarayacak olan dağıtım süreçleriyle ilgili sekiz unsurdan bahsetmiştir. Dağıtım süreciyle ilgili sekiz tane süreç şunlardır.

- 1- Karar verecek kişiyi seçme hakkı çalışanlara verilmelidir.
- 2- İzlenen kurallar tutarlı olmalıdır.
- 3- Süreç doğru bilgiye dayanmalıdır.
- 4- Karar verme gücünün yapısı kararlaştırılmalıdır.
- 5- Önyargılara karşı koruyuculuğu bulunmalıdır.
- 6- Verilen kararlara itiraz etme hakkı olmalıdır.
- 7- Süreçlerde değişiklikler yapma olanakları oluşturulmalıdır.
- 8- Standartları geçerli ve etik olmalıdır.

### **1.3. Örgütsel Adalet Boyutları**

Araştırma çalışmasının bu bölümünde örgütsel adaletin dağıtım adaleti süreç adaleti ve etkileşim adaletinden oluşan boyutları incelenecektir.

#### **1.3.1. Dağıtım adaleti**

Cüce, Güney ve Tayfur, 2013'e göre, Adams,1965'te açıklamasında, örgütsel kararların neticelerinin adaletine dair algılamalar, dağıtım adaletinin kökenini oluşturmaktadır. Dağıtım adaletini bireylerin kazançlarının ve yatırımlarının beraber orantılı olduğu bir kazanç elde etmeleri olarak tanımlanmıştır

Homans'ın tanımlamasına göre, kişilerin elde ettikleri kazançlarla yaptıkları yatırımların kendi aralarında orantılı şekilde kazanımlarda bulunmasına dağıtım adaleti demmiştir.

Greenberg, 2004'e göre, Psikolog Stacey Adams'ın eşitlik teorisi, kişilerin çalışmaları karşılığında olan katkılarla ile adil ve orantılı olarak hak ettikleri ödüller olarak belirtmiştir. Calcuıt vd, 2001'e göre, adaletle ilgili çalışmalar 1975'ten önceki öncelikli

olarak dağıtım adaletiyle ilgilidir. Yapılan bu çalışmaların tümü, daha önceden de bahsedildiği gibi Adams 1965te sosyal değişim teorisi çerçevesinde, sosyal adaleti değerlendirmek için kullandığı belirtilmiştir. Adams, kişilerin ilgilenmesi gereken, elde ettiklerinin mutlak seviyesi ile olmayan, adillik durumudur. Adams elde edilenin adil oluşunu, ya da adil olmayışını öğrenme yönteminin bireyin gösterdiği performans ile elde ettiklerini karşılaştırmasının ardından, karşılaştırma durumunu öbür kişilerin performans ve elde ettikleriyle kıyaslama yapıldığını belirtmiştir.

Nowakowski ve Conlon, 2005e göre, ilk adalet türü olan ve sosyal psikologlar tarafından incelenmiştir. Adams 1965in çalışmalarına dayanan dağıtım adaleti, bir kişinin sosyal değişim veya etkileşimden aldığı sonuçların algılanan adaletidir olmuştur. Adams 1965 yılında, adaleti, ilk olarak algılanan katkılarını, elde ettikleri kazanımlara göre değerlendirerek ölçerler, daha sonra bu çabaların karşılığında almış oldukları bu kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için kendi oranlarını diğer kişinin kazanım veya katkı oranı ile karşılaştırma yaparlar. Adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu aşağıdaki formülü koymuştur.

$$\frac{\text{Kişinin elde ettikleri}}{\text{Kişinin performansı}} = \frac{\text{Diğer kişinin kazanımları}}{\text{Öbür bireylerin performansı}}$$

Bu formüle göre, kişinin performansı ve elde ettikleri oranlamasıyla öbür bireylerin performans ve elde ettikleri oranı arasında eşitlik olduğunda adil durum gerçekleşmiş olur. Kişi diğerleriyle karşılaştırıldığında, performans ve elde ettikleri arasında bir dengelenme yoksa, eşitsizlik hissi yaşar. Zeka, deneyim, eğitim, yaş, beceri, kıdem, iş için gösterdiği çaba katkı olarak kabul edilirken, maaş, iş ile ilgili ödüller, yan ödemeler, kıdem tazminatı, statü sembolleri, ikramiyeler kazanım olarak kabul edilir Kişinin katkı ve kazanımları ile başkalarının arasında benzerlik varsa eşitlikten söz edilir. Fakat tutarsızlık söz konusu olduğunda ise, eşitsizlik ortaya çıkar. Eşitliğin olmayışı, bireyi mevcut eşitsizlik halini sonlandırıp eşitlik için bazı davranışlarda bulunur.



Berscheid görüşüne göre, 1978 yılında, dağıtım adaleti kazanımların algılanan adaleti ile ilgilendiği için Örgütsel bağlamda güçlü etkileri olan bir potansiyele sahiptir Örgütsel bağlamda, toplumsal kazanımların algılanan adaleti ve bu adalet algılarının farklı değişkenlerle birlikte olan ilişkilerini değerlendirmişlerdir.. (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001)

Ambrose, 2002ye göre, dağıtım adaletiyle ilgili yapılmış olan örgütsel incelemeler, kişilerin elde ettiği edinimlerin adaleti ile ilgili algıladıklarını davranışlarıyla gösterirler (misal olarak örgütsel bağlılık, işe olan tatminlik, örgütte kalma niyeti, gösterdiği çaba) şeklinde açıklamıştır.

Bu sebepten dolayı belirli bir kazanım, adaletsiz olarak algılandığından, bu durum kişinin duygularını olumsuz etkilerken, bilişsel olarak katkı ve kazanımlarına zara vermekte ve sonuç olarak da performansını etkileyerek veya geri çekilme davranışına sebep olarak davranışı göstermek ve işten ayrılmak gibi olumsuz tepkiler verir (Cohen-Charash ve Spector, 2001)

Emeğinin karşılığında düşük ücret aldığı düşünün kişi, performansını azaltmak, patronlarından hak etmediği şeyi almaya çalışmak, çalmak, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek ve istifa etmek gibi olumsuz davranışlar gösterir. (Greenberg, 2004)

Greenberg 1988e göre çalışmalarını, kısa süreli biçimde her kademedeki bürolarda yaparlar.. Çalışanların performanslarını kıyaslanır. Konforu görüntüsü daha iyi büyük olan büro gibi işyerinde çalışan kendilerine büyük ücret verildiğini düşünüp verimliliklerini yükselttiği, daha küçük büro alanında çalışanların, kendilerine düşük ücret verildiğini düşünüp verimliliklerini düşürürler. Aynı durumdaki iş yeri konforunda çalışanların ofiste çalışanların para ödemeleri hakkında hiçbir farklılık olmadığını açıklamıştır.

Deutsch'ın1985 yılındaki çalışmalarında ödüllerin kişiler dağıtımında eşit olmak, paylaşımların eşit olması, dağıtımda ihtiyaçlara dikkat etmek olduğu açıklanmıştır. Bunlar, eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralı olup içeriği açıklanmıştır. Eşit paylaşım, alıcıların katkıları göz önüne alınmaksızın aynı miktarda ödüllendirilmesidir. İhtiyaç ise, her alıcının refahının ve ihtiyacının ödüllerin dağılımını belirlemesidir. Ekonomik verimlilik birincil amaç olduğunda eşitlik kuralı uygulanır. İyi sosyal ilişkileri sürdürmek ana amaç

olduğunda eşit paylaşım kuralı uygulanır. Kişisel gelişim ve refah teşvikinin ana amaç olduğu durumda ihtiyaç kuralı uygulanır. (Akt. Beugre ve Baron, 2001)

Leventhal ve Lane 1970 senesinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada erkeklerin ve kadınların adaletin eşitlik kuralına farklı şekilde yaklaştıklarını belirtmiştir.

Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001e göre, erkeklerin ödül tahsisinde başlıca ilgilendikleri nokta kendi çıkarlarını korumaktır. Kadınlar, tüm grup üyelerinin refahını düşünürler. Brockner ve Adsit ise erkeklerin kadınlara nazaran adaletsiz sonuçlara daha fazla tepki gösterdiklerini açıklamıştır.

### **1.3.2. Süreç adaleti**

Irak, 2004e göre, adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmüştür. Araştırmalar ilerledikçe çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüştür. Süreç adaleti keşfedilmiştir.

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

Dağıtım adaleti algısı bireylerin kendi ile ilgili memnuniyeti ile ilişkilidir. Süreç adaleti ise örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi kurum ve onun yetkililerine karşı olan tutumlar ile ilişkilidir.(Folger ve Konovsky 1989)

Thibaut ve Walker'ın 1970'li yılların başında anlaşmazlık ve çözüm sürecine tepkiyi incelemek için yaptıkları bir dizi çalışma vardır. Kendi teorileri olan süreç adaletini geliştirmelerine öncü olmuştur. Bu araştırmalarda, insanların iki farklı kontrol türü vardır. Bu iki kontrol türüne göre anlaşmazlık ve çözüm sürecine farklı tepkiler verirler.

Greenberg,1990a göre, bu iki farklı kontrol türleri şunlardır. Birincisi bireye süreçler üzerinden verilen kontrol miktarını anlatan süreç kontrolüdür. İkincisi sonuçları direkt olarak belirleyebilecekleri kontrol miktarını anlatan karar kontrolüdür denmiştir.

Thibaut ve Walker'ın, süreç adaletinin etkilerini açıklamak kontrol model ileri sürülmüştür. Kontrol modele göre, tartışan kişiler ve 3.taraf olan karar verici arasındaki kontrolün dağılımı insanların süreç adaletine ilişkin görüşlerini şekillendirir. (Irak,2004)

Kontrol modelinde, bireyler sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri yani süreçler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirmektedirler.(Tyler, 1994)denmiştir.

1980'de Leventhal süreç adaletiyle ilgili altı kural belirlemiştir. Bu altı kural şunlardır. Tutarlılık, ön yargıyı önleme, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik, ahlaki ilkelere uygunluktur şeklindedir.

#### 1- Tutarlılık

Zaman içinde dağıtım prosedürlerinin kişiler arasında tutarlılığıdır. Prosedürde tutarlılık yoksa birey süreç adaletinin ihlal edildiği düşünür. Süreçler, ödüllerin potansiyel alıcılarına durumun aynısı uygulanmalıdır. Hiç kimseye imtiyazlı olunmamalıdır. Süreçlere ilişkin farklılık ve yenilikler nadiren yapılmalıdır.

#### 2- Önyargıyı önleme

Kişisel çıkarlara, dağıtım sürecinde engel olunmalıdır.

#### 3- Doğruluk

Sağlam güvenilir bilgilere dayanan dağıtım süreci olmalıdır.

#### 4- Düzeltibilme durumu

Dağıtım evresindeki karar değişikliği imkanı yaratılmalıdır.

#### 5- Temsil edilebilirlik

Dağıtım süreci bireylerin temel kaygılarını, değerlerini anlatmalıdır.

#### 6- Ahlaki kurallara uygun olma durumu

Dağıtım süreci kişinin kabul ettiği temel ahlaki değerlerine uymalıdır.

Lind ve Taylor 1988 tarihinde süreç adaleti ile ilgili çalışmada adaletin etkisini açıklamıştır. Bu etkiyi belirtmek için iki model belirtmişler. Bu iki model bireysel çıkar modeli ve grup değeri modelidir. Kişisel çıkar modelinde adalet, kişisel kazançlarını maksimuma getirme olanağı sunduğu için önemlidir. Kişiler için, adil süreçler önemlidir, çünkü adil süreçlerin olumlu sonuçlar doğuracağını düşünürler. Grup değeri modelinde ise adalet, kişileri gruba dahil olma konusunda bilgilendirdiği için değerlidir. Amir ve yöneticileri adil olup adil davranan kişiler, örgüt içindeki yerlerini bilmiş olurlar.

Çalışanlara söz hakkı vermeyen bir sürecin söz hakkı veren bir sürece göre daha az adildir. Folger (1977)

Greenberg, 1990 ve Gilliland 1993e göre, kişisel çıkar modeline göre yapılan açıklamada, kişilere süreçler üzerinde söz hakkı veren süreçlerde, süreç adaletine ilişkin algıları yükseltir.

Söz hakkını, bireye bilgisini, yeteneklerini, becerisini gösterme hakkının verilmesi olarak tanımlanmıştır. Adalet algısının artırılmasında önemli bir rolü vardır. (Akt. Çolak ve Erdost, 2004)

Bies ve Shapiro da 1988 de bazı çalışmalar yapmıştır. Çalışmada insanların kendilerine söz hakkı tanıyan süreçleri sonuç olumsuz bile olsa söz hakkı vermeyen süreçlere nazaran daha adil olarak algıladıklarını belirtmiştir. Kararla ilgili mazeret ortaya konmasının süreç adaletini etkilediğini açıklamıştır.

“Tyle1989a göre, grup değeri modeli, süreç adaletinin anlamını kontrol modelinde sunulmuştur. Daha geniş bir anlayışla ortaya koymuştur. Grup değeri modelinin örgütlerdeki insanların, bir grupla, yetkilileri ile ve kurumları ile olan uzun süreli ilişkilerine odaklandıklarını açıklamıştır. Çalışanların beklentileri örgütlerinden güvenilir otoriteler tarafından ortaya konan tarafsız karar verme prosedürleri kullanmalarıdır. Grup üyeleri o grubun üyesi olmaktan dolayı adil bir yarar olacaktır.

Greenberg, 1990a göre, Bu kişiler, aynı zamanda, gruptan ve yetkililerinden, kendilerine grubun değerli üyeleri olduklarını hissederler. Öz saygılarını onaylayacak şekilde saygılı ve nazik davranışlar beklentisi içinde olurlar.

Tyler 1989a göre, grup değeri modelinde tarafsızlık, güven, mevki/konum olmak üzere üç kavramın önemini üzerinde durulmuştur. Bu üç kavram tarafsızlık, güven, mevkidir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

- 1- Tarafsızlık: Birey için, grup değeri perspektifinden bakıldığında, yöneticisinin sorunların çözümlenebileceği, önemli olan tarafsız bir alan yaratmasıdır. Gerçeğe dayalı eksiksiz bilgi kullanan birey, dürüst ve tarafsız bir karar verici arar.
- 2- Güven: Bireyler üçüncü kişilerin iyi niyetli olmalarını isterler. Ayrıca diğer bireylere adil bir şekilde ve rasyonel yaklaşılmasını isterler. Uzun vadede ne olacağına ilişkin tahminlerine, örgüt içerisindeki bireylerin bağlılığına dayanır. Kendilerine amirlerin adil davranacağına inanırlarsa, gruba uzun vadeli bir bağlılık göstermiş olurlar.
- 3- Mevki/Konum: Grup içindeki mevki birey için önemlidir. Sosyal etkileşimde gösterilen kişilerarası davranış önemlidir. Kişiyi grup içindeki konumunu göstermiş olur. Kendisine amiri kaba davranan birey, grup içindeki yerinin düşük statüde olduğunu bilir. Amiri kibar ve saygılı davranan bireyde yüksek statü oluşur.

Folger 1986 yılında bilişsel atıf teorisine göre, dağıtım adaleti ve süreç adaletini birleştiren bakış açısıyla ele alındığı görülmüştür. Eşitlik teorisinin adil olmayan kazanımlarla ilgili tepkileri vardır. Bu tepkileri açıklamalarını genişleterek açıklamıştır. İki çeşit tepkinin farkını ortaya koyan bilişsel atıf teorisidir. Bu tepkiler şunlardır. Birincisi kazanımları belirlemek için kullanılan süreçlere ilişkin düşüncelerden oluşur. İkincisi ise olumsuzluk, kırgınlık belirten tepkiler ile göreceli kazanımlara ilişkin memnuniyet ya da memnuniyetsizliğe ilişkin tepkilerden oluşur.

Cropanzano vd. 2001'e göre, bilişsel atıf teorisi, adaletsiz olduğu düşünülen bir kararın, bireyin, farklı bir prosedür kullanılsa daha iyi bir kazanım elde edebileceği düşüncesiyle oluşur. Folger'in adalet teorisi ise, bilişsel atıf teorisinin revize edilmişidir. Öncelikle gereken unsur istenmeyen bir durum olmasıdır. Bu teorinin üç bileşeni vardır. Bunlar, şart, yapılabirlik ve gerekliliktir.

**Cropanzano vd.2001'e göre, şart** bileşeninde birey kendisine sıkıntı veren durum yerine daha olumlu hisseder. Bireyin o duruma vereceği tepkiyi gerçek durum ile alternatif

arasındaki tutarsızlığın derecesi yükseltir. *Yapılabilirlik* bileşeni, adil olmayan bu durumdan kimin sorumlu olduğunu belirlemeye yöneliktir. Birey değerlendirmeyi yetkili olan kişinin farklı davranması gerektiğine göre yapar. *Gereklilik* bileşeni de oldukça önemlidir. Adalet yargılamalarına ilişkin daha önce üzerinde durulmayan bir nokta önemlidir. Bazı etik ilkeleri ihlal edip etmediği kötü davranışları konu alır. Buna göre, bir durumun adaletsiz algılanması, etik ilkeleri bozması ile ilişkili olduğu açıklanmıştır.

Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007'e göre, süreç adaleti, çalışanların örgütün bütününe yönelik düşüncelerini etkilediğini açıklar. Süreç adil olarak algılanırsa çalışanlar örgütün çıkarları doğrultusunda davranmak için daha yüksek bağlılık duyarlar. Bu durumda daha çok isteklilik gösterilmiş olur. Kuruma ve amirlerine ihanet etme olasılıklarının daha düşük olduğu açıklanmıştır.

Viswesvaran ve Ones 2002'nin meta analitik çalışmaları yapmıştır. Süreç adaletinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve verimlilik ile ilişkili olduğunu ortaya açıklamıştır.

Alexander ve Ruderman 1987'ye göre, yaklaşık 2800 ABD federal hükümet çalışanına süreç adaleti ve örgütsel kazanımlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, iş tatmini, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ve yönetime güvenin, süreç adaleti ile güçlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

“McFarlin ve Sweeney 1992'ye göre, banka çalışanları üzerinde bir anket yapmışlardır. Araştırmaya göre, dağıtım adaletinin, kişisel kazanımların (maaş, iş tatmini) belirleyicisidir. Süreç adaletinin de örgütsel sonuçların (örgütsel bağlılık, astın yöneticisini değerlendirmesi) belirleyicisidir. Buna göre, bir örgütün prosedürlerindeki adaleti, örgütsel bağlılık üzerinde, çalışanların aldığı kişisel kazanımlardan daha önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle çalışanlar, kişisel kazanımlardan memnun olmasalar bile, süreçleri adil gördükleri sürece örgütlerini de olumlu olarak değerlendireceklerdir.

### **1.3.3. Etkileşim adaleti**

“Bies ve Moag 1986'ya göre, etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanması esnasında insanların gördüğü kişilerarası davranışın kalitesidir. Etkileşim adaletinin dört

kriteri vardır” (Akt. Çolak ve Erdost, 2004). Etkileşim adaletinin dört kriteri olan saygı, uygunluk, doğruluk, gerekçedir.

- 1- Kaba değil kibar olmak saygı kriteridir.
- 2- Uygunsuz sorular sormayıp veya önyargılı yorumlar yapmamak uygunluk kriteridir.
- 3- İletişimde aldatıcı değil yerine dürüst olmak doğruluk kriteridir.
- 4- Karar için açık net ve yeterli açıklamalarda bulunmak,gerekçe kriteridir.

Greenberg’e göre, kriterler kişilerarası adalet ve bilgisel adalet diye ikiye ayrılır.

- a- Kişilerarası adalet, İnsanlara işlemler yürütülür daha sonra sonuçlar belirlenir.Bu sonuçların ne kadar nazik ve saygılı olduğu derecesi kişiler arası adalettir.
- b- Süreçler ve kazanımların dağıtımını çalışanlara açıklamak gerekir. Yapılan açıklamanın önemini bilgisel adalettir.

Skarlicki ve Folger,1997ye göre, etkileşim adaletinde, sosyal duyarlılık mevcuttur. Yönetici, astlarına saygılı ve nazik davranır. Astlarının endişelerini dinler. Kararların verilme nedenlerini açıklar. Onlara empatiyle yaklaşır.

Akt. Greenberg,1990a göre, Bies 1986 yılında yaptığı bir araştırmada adaletin bir belirleyicisidir. Kişilerarası davranışın önemi ile ilgili olarak çalışmalar yapmıştır. MBA öğrencilerinden kurumsal alım süreçlerinin adillğini değerlendirirken kullanmıştır. Kriterlerini yazmalarını istemiştir. Çalışmada dürüstlük, nezaket, zamanında geribildirim, haklara saygı gibi kişilerarası davranışa ilişkin çeşitli ifadeler vardır. Bu ifadeler daha resmi süreç adaletine ilişkin hususlar ile birlikte değerlendirilmiştir. Bir çalışmada Bies tarafından yapılmıştır. Bir grup MBA öğrencisinden iş görüşmeleri sırasında karşılaştıkları adil veya adil olmayan davranışları anlatmalarını istemiştir. İlk çalışma ile uyumlu olarak dört unsur vardır. Kişilerarası davranışın kalitesi ifade edilmiştir. Mülakat sonucuna bakılmamıştır. Bu bulgulara göre; kişilerarası davranışın, kazanımlardan bağımsızdır. Adil davranışın önemli bir yönüdür

Gilliland 1994 senesinde bir çalışma yapmıştır. Bir mülakatta başvuruyu yapan kişi iyi bir davranış görüyorsa, örgütün sisteminin adil olduğu kanısına varabilir.

Akt.Beugre ve Baron,2001'e göre, Greenberg 1997 de , çalışanların anti sosyal güdüleri vardır. Yöneticilerinden aldıkları duyarsız davranışları bu güdüleri harekete geçirir. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine ilgili ve saygılı davranmadıklarını hissederler. Hissetleri kadar normal olmayan davranışlar sergilerler diye belirtmiştir.

Moorman, 1991 yılında, adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi vardır demiştir. Bu ikili arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İncelemelerine göre etkileşim adaletinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir şekilde ilişkisi vardır.

Moorman'a göre, yöneticilerinin kendilerine adil davranırsa, çalışanların, sergilediği davranış daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışdır. Barling ve Phillips 1993 yılında ortaya koyduğu etkileşim adaletinin yönetime olan güven, duygusal bağlılık ve geri çekilme davranışı üzerinde etkili olduğudur.

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

Bies ve Shapiro, 1987 de alan ve laboratuvar çalışmaları yapmıştır. Olumsuz sonuçlar alan kişilerin, kendilerine bir açıklama yapıldığı zaman olmuştur. Hiçbir açıklama yapılmadığı zamanlar olmuştur. Kuralları büyük ihtimalle adilane olarak kabullenmiştir

Greenberg,1990 da verimlilik ölçümünde kötü bir ölçüm yapmıştır. Destekleyici ve açıklayıcı yorumlar yapmak gerekir. Bireyin değerlendirilmeleri karşılama durumu farklıdır. Herhangi bir açıklayıcı bilginin verilmediği ya da mevcut neticenin hoş olmayan bir tavırla anlatılmasına kıyasla daha pozitif, daha adilane biçimde görülür, şeklinde açıklamıştır.

Masterson vd. 2000 de etkileşimsel anlamda adaletsizlik algılayan kişi, örgütün tümüne olumsuz davranmaz. Yöneticiye veya kendisine adaletsiz davranan kişiye olumsuz davranır. Tahmin edilene göre, çalışan kişinin ait olduğu örgüte çok bağlıken, yöneticisinden memnun olmayan kişi yöneticisine az bağlıdır. Yöneticiye olumsuz tutum ve davranışlar gösterir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromu kavramı, tükenmişlik sendromu modelleri, tükenmişlik sendromu semptomları, tükenmişlik sendromu sebepleri, tükenmişlik sendromu sonuçları ve tükenmişlik sendromu önleme yolları araştırılıp incelenecektir.

#### 2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI

İnsanın hayatında çalışmak önemli bir yer tutar. Çağımızda kişi, iç ve dış çevrelerden birçok uyarıcı ile karşı karşılaşmaktadır ve bu uyarıcılardan olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir. Olumlu olanlar, çoğunlukla kişiyi memnuniyet verirken olumlu olmayanlar kişinin strese yaşamasına sebep olur. Uzun süren stres kişilerin tükenmişlik duygusu yaşamasına neden olur.

##### 2.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı

Kişilerin işyerindeki ilişkileri ve bu ilişkilerinden kaynaklanan güçlükler, olumsuzluklar uzun zamandan beri önemsenen bir konu olmuştur. Bundan dolayı tükenmişlik olgusunun ortaya çıkışı 1970'li yıllarda olmuştur. ABD'de öncelikle insan faktörüne hizmet sunan iş alanlarında ve meslek gruplarındandır. Greene' in 1961 senesinde yazmış olduğu kaynakta anlatılmıştır. Ruhsal problemler yaşayan ve hayal kırıklığına uğrayan bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına gitmesi anlatılmıştır. 'A Burn-Out Case ' romanı gözde olan bir olgunun habercisi olmuştur. Daha evvelki araştırmalarında benzer kavram vardır. Fazla bitkinlik, fertlerin işindeki idealizmini ve tutkusunu kaybeder. (Maslach vd.2001).

Sunucu kurum ve kuruluşlarda çalışan kişiler, zamanlarının önemli ve büyük kısmını insanlarla ilişki ve iletişim içinde kullanırlar. Çoğunlukla bu ilişki ve iletişimin merkezinde hizmet alıcıları ve hizmet alıcılarının sürekli devam eden problemleri vardır. Hizmet alıcılarının problemlerinin çözümü çoğu zaman zordur ve hizmet sunanda olumsuz duygular yaşatır. Bu duygular, öfke, sıkıntı, kaygı, kızgınlık, umutsuzluktur. Bundan

dolayı, her zaman başkalarına yardım etmek için çalışırlar. Bu kişilerde stres duygusu görülerek tükenmişlik sendromunu olası kılmaktadır.

Tükenmişlik sendromuyla ilgili ilk makaleler 1970'li yıllarda ABD 'de yazılmıştır. Tükenmişlik sendromunu tanımlamaya, açıklamaya ve adlandırmaya çalışan ilk makaleler, ihtiyaç duyan kişilere hizmet veren iş ve mesleklerdeki kişilerin tecrübeleridir. Yazılan ilk makale yazarlarından, sağlık kuruluşlarından birinde olan psikiyatrist Freudenberger ve sosyal psikolog Maslach'dır.

Herbert Freudenberger, 1974 yılında, şöyle tanımlamıştır. Uyuşturucu bağımlılarına hizmet veren bir sağlık hizmeti kliniğindeki gönüllüler için olumlu olmayan mesleki durumudur. Tükenmişlik sendromu, hizmet veren çalışanların işbaşından bir yıl sonra tükeneceği anlatılmıştır. İş gücü ve öbür hizmet bölümlerine çok fazla taleplerden dolayı tükenmesidir. Fiziksel ve davranışsal belirtileri arasında depresif hareketler vardır. Gönüllünün depresif hareket etmesi anlatılmıştır (Ahola ve Hakanen, 2007).

Christina Maslach, 1976 yılında sağlık ve sosyal hizmet uzmanlarının duygularını müşterilerine olan alakalarını, onların sorunlarını dinlemiştir. Uzun süre sonra nasıl kaybettiklerini anlatmıştır. Röportajlarının temelinde, yardımsever kişilerin, devam eden duygusal gerginlikle baş edemediklerinde, tükenmişliğin ortaya çıkacağı vardır" (Ahola ve Hakanen, 2007).

Tükenmişlik sendromu, sosyal bir sorun olarak önemsenmiştir. Araştırmacıların ilgi duyduğu bir çalışma konusu tükenmişliktir. Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi olarak basit tanımı yapılmıştır. İş ortamında fertlerin etkileşiminin bir sonucu gelişir. Çalışmalar, kavramın hem fert hem de örgütler açısından olumlu olmayan etkilerini araştırır. Tükenmişlik kaynaklı olumsuz durumları azaltabilmeye çalışması önemlidir" (Budak ve Sürgevil, 2005).

Mesleki tükenmişlik, çalıştığı yerde gerginliğe sebebiyet veren etmenlere uzun sürede verilen tepkilerden oluşan psikolojik bir sendromdur. Özellikle çalışan birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ve uyumsuzluk vardır. Bunun sonucunda ortaya çıkar. Bu olgunun içerisinde, yoğun halsizlik, bireyin işine ait idealizmini ve tutkusunu kaybetmesi muhtemeldir" (Maslach, 2003).

Maslach 1978'e göre diğerlerine yardımcı olan mesleklerde duygusallık, asabilik ihtimali fazladır. Devamlı başkaları ile onların sorunları ile bu meslekler detaylı ve yüz yüze bir irtibatı gerektirir.

(Cordes ve Dougherty,1993). "insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sık görülür. Duygusal tükenme ve kinizm sendromu olan tükenmişlik, duygusal tükenmeyi artırır. Çalışanlar duygusal anlamda tükenir. Kendilerini işlerine ruhsal olarak veremezler. Müşterilere olumlu olmaya ve alaycı bir tavır içine girerler. Neticede kendilerini negatif olarak değerlendirirler. Çalışanların kendileri ile ilgili mutsuzlukları vardır. İşteki başarılarından memnun değillerdir" (Maslach ve Jackson,1981).

Araştırma ve inceleme çalışmalarının bu kısmında tükenmişlik kavramı açıklanmaya çalışıldı.

## 2.2. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromu tanımlanmaya yönelik araştırmalar yapılacaktır.

Maslach ve Jackson, 1985'e göre, tükenmişlik, iş yerinde insanlarla olan oldukça fazla iletişim neticesinde kişinin hal ve hareketlerinde farklılıklara neden bireyler arası stres yapıcılara tepki vermektir. Leiter ve Maslach, 1988'e göre, çoğu zaman çalışma gerilimi diye anlatılan tükenmişlik kişilere hizmet veren kişiler içinde olan duygusal tükenme, hissizleşme ve bireysel başarıda azalma belirtisidir. Geniş vadede var olan kronikleşmiş iş gerginliği tükenmişliğe neden olması uzun sürmesidir. Maslach tükenmişliği; uzman bir bireyin işinin anlamını ve kopan hedefler, kişilerle ilgilenmiyor oluşudur..

Balcıoğlu vd. 2008'de, tükenmişliği kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere uzun vadede verilen bir tepki tükenmişliktir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Perlman ve Hartman tükenmişlik sendromu tanımlarıyla ilgili liste oluşturmuşlardır. Bu liste aşağıdadır.

- Başarılı olmama, yıpranma, tükenme
- Kaybedilen yaratıcılık

- Kaybedilen bağlılık
- İ yabancılaşma
- Süreli strese strese verilen tepki
- Uygun olmayan tutumlar

(Akt. Cordes ve Dougherty,1993).

Maslach ve Schaufeli 1993'e göre, tükenmişlik sendromu tanımlarıyla ilgili belirttikleri beş ortak unsur aşağıda verilmiştir.

- 1- Belirtiler tükenmişlikle ilgilidir.
- 2- Hakim olan duygu ruhsal veya duygusal tükenme, bitkinlik ve depresyondur.
- 3- Davranışsal semptomlar, fiziksel belirtilerden çok görölür.
- 4- Psikopati yaşamayan bireylerde belirtiler ilk önce görölür.
- 5- Olumlu olmayan tutum ve davranışlar, azalan verimlilik ve iş performansına neden olur.

Jackson, Schwab ve Schuler, 1986'ya göre insanlara yardımı olan kişiler üzerindeki aşırı derecedeki psikolojik ve duygusal taleplerin yol ağtığı duygusal durum tükenmişliktir.

Maslach ve Jackson 1981e göre, tükenmişlik sendromunun boyutları, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır.

Maslach vd. 2001'e göre, araştırma klinik ve sosyal psikolojik perspektif ile ele alınan, tükenmişlikle ilgili yazılan ilk makalelerdir. Tükenmişliğin belirtileri ve ruh sağlığı sorunları, klinik çalışmalarda odak noktasıdır. İlişkiler ve hizmete dayalı meslekler üzerine odaklanan, sosyal çalışmalar ise hizmeti veren ve alan kişiler arasındadır.

Çalışılan ortam, işin kaç saat olduğu, iş alanı özellikleri, iş miktarı, iş kimliği belirsizliği, eksik yada hiç olmayan örgütsel destek, nöbet ücreti ve fazla mesai ücretinin yeteri kadar verilmemesi, yetersiz ücret, farklı işlerle zaman geçirmek, yönetim işleriyle harcanan zaman, yönetim baskısı, eğitim yetersizliği, kararlara dahil olmamak, yapılan işin büyük enerji gerektirmesi, eksik olan özerklik, hizmet alanların nitelik özellikleri, görevli olanların yetersizliği, araç yetersizliği, işin güvensiz oluşu, sert ve zor iş politikaları, çalışan ekibin üyeleriyle çatışmalar yaşanması, sosyal desteğin iş yerinde az olması, iş

bürokrasileri, karşılanmayan kariyer beklentileri, az yapılan iş, çalışmaların vardiyalı oluşu, iş statüsü, iş prestiji, iş yönlülüğünün çok olması, yapılan işin fiziksel olarak zor olması, yapılan işin zihinsel olarak zor olması, zaman baskısının olması, sınırlamaların oluşu, işteki mevcut fiziksel koşullar, insanlarla sürekli belli iş yeri koşulları içinde çalışmak, mevcut iş niteliği, müşteri yoğunluk miktarı, iletişim iş ortamındaki şekli ve durumu, ait olma hissi duygusu, eksik olan kontrol, fazla olan kontrol, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, amirlerle olan ilişkileri, teknolojik değişim ve yenilikler, işyerinde olan cinsel tacizler, duygusal yönde saldırı olması, meslek tipi saldırı olması, iş yaparken yaşanan gerilim, grup içindeki ilişkiler, ekonomik faktörler, her türlü toplumsal faktörlerdir.

Maslach ve Goldberg, 1998'e göre, mesleki bir tehlike olarak görülen tükenmişlik, insan merkezli işlerde çalışanlar, eğitim alanlarında çalışanlar,, sağlık alanında çalışanlar, gıda sektörü çalışanlarıdır. Hayal kırıklığı duygusu, öfke, kinizm, başarısızlık ve eksiklik duygusu yer almak, en belirgin özellikleri arasındadır. Tecrübe edilen bu his, bireysel ve sosyal işlevselliğe zarar vermek ağır tükenmedir. İşi bırakırken bazıları da devam etmelerine rağmen minimum düzeyde performans, bazı insanlar tükenmişliğin neticesinde görülür. En çok önemli olan iş, işin kalitesinde ve fiziksel ve psikolojik sağlıkta azalma olması, sadece çalışan için değil, o bireyden etkilenen herkes içindir. Özellikle işe olumlu beklentilerle, coşku ile ve insanlara yardım için kendini adanmış şekilde giren kişiler için kötü bir bitiş noktası tükenmişliktir. Başkalarına ilgi ve bakım göstermek ve öğretmeye dayalı olarak hizmet veren mesleklerde çalışan kişiler özverilidir. Başkalarının ihtiyaçlarını ilk sıraya koyarlar. Uzun süreler boyu çalışırlar. Müşteri, hasta veya öğrenciye yardım ederler.

Halbesleben ve Buckley,2004'e göre, işe ait stresin önemli ölçüde birikmesi neticesinde oluşan işle ilgili gerginlik hissi tükenmişliktir.

Akt. Barutçu ve Serinkan, 2008'e göre, stresin ilerlemiş ve kronikleşmiş hali olan bu tükenmişlik durumu bir süreç şeklindedir. İlk evrede mutluluk duygusu hakim olurken bu evrede işler yolunda gider. Birey stratejiler geliştirerek sorunlarla başa çıkabilmeye çalışır. İkinci evrede geliştirilen bu stratejilerde çeşitli sorunların ortaya çıkar. Üçüncü evrede,

fiziksel ve zihinsel kaynakların kaybedildiği, uygun olmayan stratejilerdir. Son evrede bitkinlik duygusu oluşturan stresle başa çıkamamaktır.

### **2.3. Tükenmişlik Sendromu Modelleri**

Tükenmişlik sendromunun beş modeli olan; freudenberger modeli, maslach modeli, golemiewski modeli, cherniss modeli, pines modeli incelenecektir.

#### **2.3.1. Freudenberger modeli**

Basım ve Şeşen, 2006'e göre, birlikte çalıştığı gönüllülerin kademeli olarak duygusal tükenme durumunu anlatmıştır. Ruhsal tükenme durumunu ifade etmek için tükenmişlik kavramını kullanmıştır. Motivasyon kaybı, bağlılık kaybı yaşadıklarını gözlemlemiştir. Bir sağlık merkezinde psikiyatrist olarak çalışan Freudenberger, (Maslach ve Schaufeli,1993)'e göre, araştırmacı, enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamaktır demiştir.

Freudenberger,1974'e göre, bireyden bireye belirtileri ve kademesi değişken oldukça farklı şekilde kendini gösterebilen tükenmişliktir. Kişinin örgütte çalışmaya başlamasının 1 yılında ortaya çıkan durumdur. Halsizlik, yorgunluk, devamlı baş ağrısı şikâyeti, sindirim sistemi bozuklukları, daralma ve uykusuzluk fiziksel belirtileridir. Kişinin duygularını kontrol etmekte zorlanır, çabuk sinirlenir, aniden öfkelenir ve çok kolay ağlar, en ufak bir baskıda kendini çok fazla sorumluluk altında hissetmesi gibi davranışsal olarak da belirtiler de görülmektedir.

#### **2.3.2. Maslach modeli**

Maslach 1982ye göre, duygusal tükenmeyle, işe ilişkin stresörlere bir tepki olarak ortaya çıkar. Duygusal tükenmeye karşı bir mücadele etme stratejisi geliştirir. Başkaları ile arasına psikolojik bir mesafe koyar. Kişisel ilişkilerini sonlandırır. Birey, mevcut durumu ile beklentileri arasında bir uyuşmazlık olduğunu düşünmesiyle duyarsızlaşma başlar. Kişisel başarı hissinde azalmaya ve yetersizliğe yol açan durumdur.

Bu modelde duygusal tükenme, duyarsızlaşmanın öncülüdür. Duyarsızlaşma da düşük kişisel başarı hissini öncülü olarak belirtilmiştir. Akt. Lewin ve Sager, 2007'e göre,

duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır.

- Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromu, psikolojik bir süreç olan, çalışan kişinin işiyle ve oluşan tecrübeleri sonucunda oluşan duygusal olarak verdiği tepkilerinden meydana gelir. Genelleme yaparsak tükenmişlik sendromunun görülen birinci belirtisi, bireyin çalıştığı iş nedeniyle duygusal olarak tükenmiş olmasıdır. Fiziksel yönden bakılırsa, kişi kendini bitkin, yorgun hisseder. Günlük işe gitme korkusu yaşar.

Akt. Maslach,1978'e göre, Ryan 1971de, tükenmişlik olarak nitelendirdiği durum, ferdin çalıştığı insanlara karşı alakasını kaybederek bu insanlara herhangi bir pozitif duygu, sempati ve saygı hissetmediği duygusal tükenme durumudur.

Leiter ve Maslach, 2001'e göre, ferdin duygusal yönden oldukça gergin hissetmesi ve duygusal kaynaklarının tükenmesi duygusal tükenmedir. İş yoğunluğu, miktarı ve iş ortamındaki çatışmadır. Ferdin, kendini kullanılmış hissetmesi, bıkkın hissetmesi, yeni bir günle veya kişiyle başa çıkabilecek enerjiden yoksun hissetmesi temel nedenlerdir. Tükenmişliğin temel stres boyutu duygusal tükenmedir

Akt. Halbesleben ve Buckley, 2004'e göre, Maslach (1982)'de, duygusal kaynakların tükenmesi duygusal tükenmedir demiştir. Önceden olduğu gibi işlerine karşı çalışanların enerjileri yoktur. Bu durumda kendilerini yoksun hissederler. İyi performans gösterecekleri kaynaklardan yetersizdir.

Maslach, 1978'e göre, tükenmişliğin, stresin çeşitli belirtileri ile ilişkileri vardır. Genellikle, fiziksel yorgunluğu, hastalığı ve psikosomatik belirtileri de beraberinde getiren duygusal tükenmişliktir. Bireyler, bazen gerginliklerini azaltmak, duygusal yoğunluklarını ortadan kaldırmak için alkol ve ilaç kullanımına başlayıp, fazla ruhsal hastalık yaşarken, soğuk ve duygusuz bir insana dönüşürler. Danışman veya psikiyatrik tedaviye kişisel başarısızlıkta dolayın ihtiyaç duyarlar. Tükenmişlik yaşayan kişide, duygusal stres iş ortamında çözülemezse, çoğunlukla eve yansır. Problemler çözülmezse, tükenmişlik yaşayan bireyler, evlilik ve aile ile ilgili çeşitli sıkıntılar yaşarlar.

Basım ve Şeşen, 2006'e göre, insanlarla olan ilişkilerini işini yapabileceği minimum düzeye indirme sebebi, kişinin duygusal tükenme yaşamasıdır edip, karşısındaki kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranarak, insanları kafasında kategorize eder. Kişi, karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi, bir davranış içerisinde olur Kişinin kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine ve kendini suçlu hissetmesine yol açan, başkaları hakkındaki olumsuz düşünceleridir. Kendisinin başarısız olduğu kanısına varan kişiler, İşinde ilerleme kaydetmez. İlerlediğini düşünür. Harcadığı çabanın bir işe yaramayacağını düşünüp, kendisine olan saygısını kaybeder. Tüm bu duygulardan sonra depresyona girmiş olur.

- Duyarsızlaşma

Maslach ve Goldberg, 1998; Leiter ve Maslach, 2001'e göre, bireyin diğer insanlara karşı negatif ve katı bir tutum içine girmesine duyarsızlaşma denir. Duygusal tükenmenin oluşturduğu aşırı yüklenmeye tepki genel olarak gelişir. Kişi kendini korumak için başkalarından uzaklaşır. Uzaklaşma zamanla insanlıktan uzak davranışlara dönüşür. Başlangıçta görülen bu durum, duyarsızlaşma ve tükenmişliğin kişilerarası boyutudur.

Maslach 1982ye göre, katı ya da ilgisiz tutumlar, duygusal tükenmeye tepki olarak ortaya çıkar. Duyarsızlaşan çalışanlar işlerinden uzaklaşır. İşe ve işle ilgili olan müşterilere, çalışma arkadaşlarına, örgüte ilişkin gelişir.

Jackson ve Schuler,1983'e göre, diğer kişilere ve örgüte karşı katı tutumlar içine girmeye başlayan çalışanın, duyarsızlaşma hissetmeye başlamasıyla birlikte ilişkilerinde kopukluk meydana gelir. Astlarına sirayet eden yönetici, duyarsızlaşma hissetmesi örgüte daha da çok zarar verir.

Maslach ve Leiter, 1997'e göre, işlerine ve başka insanlara karşı soğuk ve mesafeli dururlar, kinik tutum içine giren bireylerdir. İdeallerinden vazgeçenlerin, İşe ilişkin bağlılıkları en düşük seviyeye iner. Bireyin duygusal tükenme ve hayal kırıklığına karşı kendini koruma girişimi kinizmdir. Bu olumlu olmayan tutum, uzun vadede bireyin başarısına zarar vermektedir.

- Düşük Kişisel Başarı



Jackson ve Schuler,1983'e göre, bireyler, işine karşı büyük beklentileri vardır. Genellikle bu beklentilerinin gerçekleşmediğini bir veya iki yıl içinde fark eder. Çalışanın amaçlarına ulaşmasını engelleyen gerçek dışı beklentilerdir. Örgütsel politika ve prosedürlerin çalışanın üzerinde kurduğu baskıları, yeterli kaynağa sahip olamamaktır. Çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içinde değildir. Bireyin başarıları ile ilgili geri bildirim alamayıştır.

Cordes vd.1997'e göre, bireyin beklentileri ile var olan ve gerçeklik arasındaki farkın büyüklüğü ve karşılanmayan beklentilerden meydana gelmesi, kişisel başarı algısını etkiler. Kişisel başarı hissi azalırsa birey aradaki tutarsızlığı kişisel yetersizlik olarak algılar. İşteki yetkinlik ve verimlilik hissini azalması, düşük kişisel başarı hissidir. Öz yeterlik duygusundaki azalma olur. Depresyon ve işe ilişkin taleplerle başa çıkmada yetersizlik görülür. Sosyal destek ve mesleki anlamda gelişme fırsatının eksikliği olur.

Maslach ve Goldberg, 1998; Leiter ve Maslach, 2001'e göre, gittikçe artan bir yetersizlik hissetme nedeni, çalışanlar müşterilerine yardım etme konusundadır. Tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eden kişisel başarıdır.

Maslach ve Leiter, 1997'e göre, birey etkisiz olduğunu hissettiğinde, yetersizlik duygusuna da kapılır. Her yeni iş, kişinin kendini bunaltır. Birey işi yapma konusunda kendine olan güvenini kaybeder. Başkaları da ona olan güvenini kaybeder diye belirtmiştir.

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

### **2.3.3. Golembiewski modeli**

Akt. Lewin ve Sager, 2007'e göre, Golembiewski modelinde duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissini bir öncülüdür. Düşük kişisel başarı hissi de duygusal tükenmenin bir öncülüdür. Duyarsızlaşma ile süreç başlar. Duyarsızlaşma, kişinin işe ilişkin performansına yansır. Başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkiler. Kişisel başarıda düşme hissine yol açar. Bireyin sonu duygusal tükenme yaşaması olur.

#### 2.3.4. Cherniss modeli

Akt. Maslach ve Schaufeli, 1993'e göre, süreç, tükenmişlik, aşırı ve uzun süreli iş gerginliği ile başlar. Çalışan bireydeki hisler, stresin sonucunda gerginlik, asabiyet ve bitkinliktir. Sürecin sonunda çalışanların işten uzaklaşma nedeni, iş stresi ile başa çıkabilmek için psikolojiktir. Duygusuz, alaycı ve katı bir tutumda olurlar.

Cherniss 1980'e göre, çalışan ve çalışma ortamının özellikleri, karşılıklı olarak, birbirini etkilemektedir. Stres yaşamasına neden olan, İş ortamına ilişkin iş yükü, zayıf oryantasyon, teşvik edilmeme, sosyal izolasyon gibi unsurlara ek olarak yöneticinin de işe ilişkin ilave talepleridir. Tükenmişliğin öncülüğü, stres yaratan bu unsurlardır. (Akt. Greenglass ve Burke, 1988).

Lewin ve Sager, 2007'e göre, başkalarına hizmet sağlayan insanlarda çoğunlukla yaşanan stres karşısında verilen tepkilerden oluşan bir süreç tükenmişliktir.

Akt. Burke ve Greenglass, 1995'e göre, Cherniss(1980), kapsamlı bir model ortaya koyduğu model, insanlara hizmet veren 28 çalışan üzerinde kariyerlerinin ilk iki yılında bir çalışma yaparak tükenmişliği, zaman içinde gelişen bir süreç olarak ele alarak, modelde üç değişkenin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğudur. Tükenmişliği etkileyen süreçlerden üçü sıralanırsa; bireyin iş ortamı (oryantasyon, iş yükü, özerklik, liderlik ve kontrol) birinci iken, strese sebep olan unsurlar ikinci, bireysel özellikler (demografik özellikler, kariyer yönelimleri, ilave destek ve talepler) üçüncü değişkendir.

#### 2.3.5. Pines modeli

Akt. Maslach ve Schaufeli, 1993'e göre, Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği, duygusal anlamda emek gerektiren uzun süreli ilişkilerdir. Bu ilişkiler sonucunda oluşan fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme durumudur. Bu durum, enerji azlığı, kronik yorgunluk ve halsizlik ile nitelendirilen fiziksel tükenme, çaresizlik ve umutsuzluk hislerini içeren duygusal tükenme, başkalarına, işe ve hayata karşı geliştirilen olumsuz tutumlar olan ruhsal tükenmedir.

Akt. Çapri, 2006'e göre, Pines, idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip kişilerde mesleki tükenmişlik görülür. Bu kişilerin, meslek yaşamları ile ilgili beklenti

düzeyleri yüksektir. Duygusal baskıları yoğun ve uzun sürelidir. Yaşadıkları stres, kaygı ve depresyon da yüksek bir seviyededir. Bundan dolayı günümüzün en önemli kavramıdır. Günlük yaşam ve çalışma yaşamı içindeki kişilerin sıklıkla karşılaştığı tükenmişlik kavramının belirlenmelidir. Onun etkili bir şekilde ölçülmesinin önemi büyüktür, şeklinde vurgulanmıştır.

#### 2.4. Tükenmişlik Sendromu Belirtileri

Tükenmişlik sendromunun davranışsal, duygusal, düşünsel ve sağlıkta belirtilerinin ne olduğu, nasıl olduğu aşağıda anlatılmıştır.

Roberts,1997'e göre, fiziksel ve duygusal yıpranma yaratan tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye değişiklik gösterir. Bu belirtiler şu şekilde sıralayabiliriz.

- Davranış olarak değişiklikler:
  - İşe gitme isteğinin olmaması
  - Toplantıları ertelemek
  - Devamlı geç kalmak
  - Sorunları çözme becerisini kaybetmek
  - Daha az başarıya ulaşmak
  - Meslektaşlarına mesafeli durmak
  - Örgütten çıkmak
  - İlaç kullanımını arttırmak
  - Dinlenme ve eğlenmek için vakit ayırmamak
- Duygusal değişiklikler:
  - Mizah duygusunu kaybetmek
  - Başarısızlık hissi ve kendini suçlamak
  - Çabuk öfkelenmek, alınmak
  - Asabi Olmak
  - Güçsüz hissetmek
- Düşüncede oluşan değişiklikler:
  - İstifa etme düşüncesi
  - İşe odaklanmamak
  - Sabit fikir

- Değişime karşı direnmek
- Kuşkulu olmak
- Başkalarına karşı kinik tutum içine girmek
- Sağlıkta oluşan değişiklikler:
  - Uyku sorunu yaşamak
  - Çabuk rahatsızlanmak
  - Yorgunluk
  - Stres
  - Depresyon

## 2.5. Tükenmişlik Sendromu Nedenleri

Tükenmişlik sendromu, çok boyutlu olup, kişisel faktörlerin, örgütsel faktörlerin sebep olduğu kavramdır. Bu kavramlar tek tek detaylı olarak açıklanarak tükenmişlik sendromu nedenleri konusunu netleştirmek için bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### 2.5.1. Bireysel faktörler

Kişide var olan ve tükenmişlik sendromuna etki edebilen tüm unsurlardır. Bu unsurlar kişinin yaşı, kişinin cinsiyeti, kişinin eğitimi, kişinin medeni durumu, kişinin işte çalışma süresi, kişiliği ve beklentileri olarak sıralayabiliriz.

- Yaş

Maslach vd. 2001'e göre, bütün demografik değişkenlerdir. İçinde yaşın tükenmişlikle ilişkisi tutarlı bir şekilde ortaya konulmuştur. Genç çalışanların, yaşı daha büyük olan çalışanlara göre daha büyük tükenmişlik yaşadıklarını anlatmıştır. Ferdin kariyerinin başında çok daha önemli bir risk tükenmişliktir. Tükenmişliği kariyerin başlarında yaşayan bireyin işini bırakma ihtimali daha yüksektir.

Ergin, 1995'e göre, işe yeni başlayanların tükenmişlik düzeylerinin daha fazladır. Bu düzeyin yüksek olma sebepleri; iş hayatına yeni başlayan bireylerin sıradan işler yapmaları, doyum sağlayıcı konuma sahip olmamaları, işe ilişkin beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaları, iş ortamında herhangi bir problem ile karşılaştıklarında problemi çözmek için gerekli donanım ve tecrübeden yoksun olmalarıdır.

Basım ve Şeşen2006da yaptıkları çalışmada, hemşirelerin yaşları ilerledikçe ve meslekteki çalışma süreleri arttıkça, bireysel başarı hislerinin de arttığını belirtmiştir. Hemşirelerin çalışma süreleri arttıkça, mesleklerini daha çok benimsediklerini ve uzun yıllar sonunda görev yaptıkları organizasyona ve insanlara faydalı oldukları sonucunu göstermiştir.

- Cinsiyet

Bazı çalışmalar kadınların tükenmişlik sendromu düzeyinin yüksek olduğunu göstermiştir. Bazı çalışmalar erkeklerin tükenmişlik sendromu düzeyinin yüksek olduğunu göstermiştir. Bazı çalışmalarda cinsiyet farkının tükenmişlik sendromunda etkisinin olmadığını göstermiştir. Erkeklerin, genelde, kinizm üzerinde daha yüksek skorlara ulaşması, cinsiyete ilişkin belirgin farktır. Çalışmaların bazılarında kadınların duygusal tükenme üzerinde biraz daha yüksek skora ulaştığı görülmüştür. Sonuçlara göre, kalıplaşmış cinsiyet rolleri ile ilişkili olup mesleklerle de ilgilidir. Polislerin ve mühendislerin çoğunlukla erkek, hemşirelerin çoğunlukla kadın olması örnek verilebilir.

Maslach ve Jackson 1985te demografik değişkenler ile tükenmişlik arasındaki bağlantıyı belirlemek için yaptıkları çalışma da çalışanın cinsiyetinin tükenmişlikte önemli bir etken değildir demiştir.

Ergin 1992de çalışmasında, cinsiyetin tükenmişlikle ilgili önemli bir değişkendir, demiştir. Duyarsızlaşma yönünden bir fark bulunmamasına karşın, duygusal tükenmeyi kadınların, düşük kişisel başarı duygusunu ise erkeklerin daha fazla yaşadığı, çalışmada ölçeğin alt boyutları dikkate alındığında anlaşılmıştır.

Greenglass ve Burke 1988de tükenmişlik düzeylerini, erkek ve kadın öğretmenlerin üstünde karşılaştırmışlar yapmıştır. Bu karşılaştırmaya göre, erkeklerin duyarsızlaşma düzeyi önemli ölçüde daha yüksekken, kadınlar erkek meslektaşlarına göre, işlerinden önemli ölçüde daha memnundur. Ayrıca fazla psikosomatik belirtiler bildirmektedir. Daha çok depresif ve daha çok migren ağrıları çektiğini açıklamıştır. Kadınlar ailesel rolleri ve mesleki rolleri arasında daha fazla rol çatışması yaşamaktadır demiştir.

Purvanova ve Muros 2010da kadın ve erkekler açısından farklı olan tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının olmadığını bildirmiştir. Bulgulara göre,

kadınların duygusal tükenmişlik eğilimi, erkeklere göre daha fazladır. Erkeklerin de kadınlara nazaran duyarsızlaşma yaşama eğilimi daha fazladır şeklinde belirtmiştir.

- Eğitim

Maslach vd. 2001'e göre, tükenmişlik seviyesinin, yüksek düzeyde eğitime sahip çalışanların, daha az eğitilmiş çalışanlara nazaran daha yüksek olacağı belirtilmiştir. Stres durumu daha eğitilmiş kişilerin işteki sorumlulukları ve buna bağlı olarak yüksektir. Kişiler hayal kırıklığını işe ilişkin beklentileri daha yüksek olup, bu beklentiler gerçekleşmediğinde yaşarlar.

- Medeni Durum

Maslach ve Jackson 1985te göre, aile kurmanın insana düzenli bir yaşam tarzı getirir. Özellikle çocukla birlikte, insanların kriz anlarında daha sabırlı ve dengeli hareket eder. Çocuğu olan çalışanların çocuksuz olanlara göre tükenmişliği daha az yaşarlar.

Maslach vd. 2001'e göre, bekâr olanların, evli olanlara göre tükenmişliğe daha meyillidir. Bekârlar, boşanmış kişilere göre daha yüksek seviyede tükenmişlik hisseder. Çalışmalardaki bu sonuçlarla açıklanmıştır.

- Kişilik ve Beklentiler

Maslach vd. 2001'e göre, dışsal kontrol odaklı bireylerin, içsel kontrol odaklı bireylerden daha çok tükenmişlik yaşarlar. Tükenmişlik yaşayan bireyin bu durumla mücadele ederken pasif ve savunmacı olduğunu belirtmiştir.

Maslach vd. 2001'e göre, ise, duygusal denge boyutunun tükenmişlik ile ilişkili olduğu, beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmada belirtilmiştir. Sürekli kaygı, düşmanlık, depresyon, sıkılganlık, savunmasızlık duygularını duygusal denge boyutudur. Duygusal anlamda değişken ve psikolojik sıkıntı yaşamaya yatkın kişiler nörotik bireylerdir. A tipi kişilik yapısında olanlar, rekabetçi ve zaman baskısı yaşayabilen, her şeyi kontrol etmek isteyenlerdir. A tipi kişilik yapısının, duygusal tükenme boyutu ile ilişkisi vardır.

Maslach vd. 2001'e göre, İnsanların farklı iş beklentileri ve işe ilişkin beklenti düzeyleri vardır. Başarı elde etme olasılığı açısından bazı durumlarda bu düzey çok yüksek olması işin yapısı gereğidir. Fakat işe ilişkin bu beklentiler bazen gerçekçi değildir. Kinizme neden yüksek beklentilere sahip olan birey çok fazla çalışacağı için sonuçta beklediği sonuçlara ulaşamadığında bu durumdur.

Jackson vd. (1986)'e göre, öğretmenlerle yapılan araştırma ve çalışmaya göre karşılanmayan örgütsel beklentiler, duygusal tükenme hissi, duyarsızlaşma hissi ve düşük kişisel başarı hissi ile ilişkisini araştırmıştır. İşle ilgili karşılanmayan beklentilerin tükenmişlikle ilişkili olmadığını tespit edilmiştir.

### 2.5.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktör unsurları olan, iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet, değerdir. Bu faktörlerin önemleri aşağıda sırayla belirtilmiştir.

Maslach ve Leiter 1997ye göre, bireyden ziyade onun çalıştığı iş ortamının yapısı ve işleyişini kapsayan sosyal çevreden kaynaklı bir problem olup, örgüt, işin insani yanını dikkate almadığı takdirde, tükenmişlik riski artar.

Maslach ve Leiter 1997ye göre, iş ortamıyla ilgili, iş yükü miktarı, kontrol etme, ödül, aidiyet durumu, adalet unsuru ve değer olmak üzere altı unsur belirlemiştir.

#### 1- İş yükü

Örgüt için en önemli unsur iş yüküdür. Örgüt için verimli olmak, üretkenlik manasına gelir ve çalışan için hem zamanı hem de enerjiyi harcamak anlamına gelir.. Örgüt ve çalışan arasındaki bu dengenin korunması gerekir.

Leiter ve Maslach, 1999'e göre, tükenmeye yol açan, bireyin yapabileceklerinin bir limiti olduğundan, işe ilişkin fazla talep olmasıdır. Bu durum bireyde daha fazla strese neden olur.

#### 2- Kontrol

Kişi yaptığı işte yeteri kadar söz sahibi olup karar verme, problemleri çözme, kontrol etme yetkisine sahip olursa iş tatmini örgüte bağlılığı artacaktır.

Leiter ve Maslach, 2003'e göre, bireyin işi ile ilgili seçim yapma, karar verme ve problem çözme fırsatına sahip olmasıdır denmiştir.

Maslach ve Leiter,1997'e göre, kontrol unsuru, insanların işleriyle ilgili karar verebilme ve mesleki otonomiye sahip olmalarıdır. İşlerinde daha fazla kontrol sahibi olan bireyler daha bağımsızdır. Bunun sonucunda daha fazla iş tatmini ve bağlılık yaşarlar.

Taklit eden üreticiler haksız kazanç sağlayıp, tüketiciyi kandırarak, halk sağlığını riske atarlar. Toplumda gıda sektörüne olan güven ciddi manada azaltılmaktadır. Gıda kaynaklı hastalıklar nedeniyle her yıl milyonlarca lira sağlık giderlerine harcanmakta, çocuklar güvenilir olmayan sağlıksız gıda ile beslenmektedir. Son yıllarda gıda mevzuatında olumlu değişikliklerin yapılması, gıda denetimlerinin artırılması yetersiz kalmaktadır. Tarladan sofraya gıda güvenliği diye tabir gıda güvenliğinin sağlanması, ürünün her aşamasının kontrol altında olması ile mümkündür. Bu kontrolün üç sacayağı bulunmaktadır; İlk olarak üretim esnasında teknik personel tarafından sağlanacak iç denetim mekanizması, ikinci olarak, satış aşamasında bilinçli tüketici tarafından sağlanacak denetim mekanizması ve üçüncü olarak ürünün üretimden satışa her aşamasında gerçekleştirilecek olan resmi denetim mekanizmasıdır.

İç denetim mekanizmasını ve resmi denetim mekanizmasını etkin bir şekilde yürütecek olan kişi "gıda mühendisi" dir. Yanlış uygulamalar nedeniyle süreç sağlıklı işlememektedir.

Özel sektörde "İstihdamı Zorunlu Personel" uygulamasının eksiklikleri nedeniyle gıda mühendislerinin görevlerini tam anlamıyla yerine getirmesi fiili olarak engellendiğinden sağlıklı bir iç denetim mekanizması kurulamamaktadır. Küçük işletmelerin istihdamı zorunlu personel uygulamasından muaf tutulması nedeniyle iç denetim mekanizması bu işletmelerde işletilememektedir. Resmi denetimlerin yeterli olmayışı aynı zamanda denetim personelinin içinde gıda mühendisi sayısının çok az oluşu nedeniyle resmi denetim mekanizmasının da tam verimle işlememektedir. Gıda güvenliği, taklit ve taşış sorunlarının çözümünü, gıda mühendislerinin özel sektörde ve kamuda karşılaştığı sorunların çözümü ile sağlanabilecektir. Kalıcı adımlar atılarak, özel sektörde gıda mühendislerinin yaşadığı sorunların çözümü, yetkilerinin ve etkinliğinin artırılması gerekmektedir.



### 3- Ödül

Kişinin gösterdiği performans ve yaptığı işe göre adaletli dengeli olarak beklentilerinin karşılanmasıdır.

Leiter ve Maslach, 2003'e göre, İşle ilgili olan, her türlü ödül ve ödül beklentileriyle tutarlılık seviyesidir şeklinde açıklamıştır.

### 4- Aidiyet

Kişi bir grubun toplumun üyesi olarak hissettiğinde, bağlandığında kendini daha iyi hisseder mutluluk ve başarısı artar.

Leiter ve Maslach, 2003'e göre, işteki sosyal etkileşimin kalitesidir. İnsanlar topluluk içinde başarıya ulaşırlar. İnsanlar en iyi şekilde çalıştıkları, övgüye dayalı, rahat, huzurlu ve keyifli ortamlardır. Bu paylaşılan değerler ile birlikte bireyin grup içindeki üyeliğini pekiştiren sosyal destektir.

### 5- Adalet

Çalışan kişinin ihtiyaçları olan; saygı, değer, iş yükü, terfi, ücret, örgütün kaynak dağılımı gibi unsurların karşılanması adil uygun hakkaniyetli karşılanmasıdır.

Leiter ve Maslach, 2003'e göre, İşle ilgili kararların adil olarak algılanmasıdır. İnsanlara saygılı davranma derecesidir. Saygıyı ve insanların öz değerlerini kuvvetlendiren adalettir. Adaletsiz durumlarda, iş yükü ve ödemelere ilişkin bir eşitsizlik olur. Bu adaletsizlikler olduğunda ya da değerlendirme ve terfiler uygun değildir.

### 6-Değer

Kişi örgütün varlığı devamı başarısı için kendi varlığının ve yaptığı işin önemli ve değerli olduğunu hissederse bağlılığı ve başarısı artar.

Leiter ve Maslach, 2003'e göre, Kişilerin çalışma alanındaki bağlarının ana sebebidir. Değerler, kişinin çalıştığı işe karşı sempatisini arttıran duyguları kapsar, birey ve örgüt arasındaki uyumlaştırıcı etkileri vardır

Maslach ve Leiter, 1997'e göre, 6 unsur olan, iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet, ve değer, birey ile iş çevresi arasında yaşanan uyumsuzluk durumu tükenmişliği etkilemektedir. Yukarıda belirtilen unsurlardan başka, tükenmişlik sendromunu etkileyen unsurlar, işle ilgili olan talep durum ve miktar unsuru, zaman baskısı unsuru, rol çatışması unsuru, rol belirsizliği unsuru, sosyal destek unsuru ve geri bildirim eksikliği unsurudur.

## 2.6. Tükenmişlik Sendromu Sonuçları

Hem kişi hem de ait olduğu örgüt için tükenmişlik sendromunun önemi, birçok önemli sonuçla olan ilişkisine bağlıdır.

Maslach vd. 2001'e göre, devam etmeme, işi bırakmayı düşünme ve işgücü devir oranı işi bırakmanın çeşitli şekilleridir. Tükenmişlik, işlerinde çalışmayı sürdüren bireyler için düşük potansiyele neden oluşu sebebiyle tatmin seviyesi azlığı ve işe veya örgüte azalan bağlılık ile yakından ilişkilidir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişinin iş başarısı ve örgüte bağlılığı azalır.

Lee ve Ashforth 1996ya göre, tükenmişlik sendromunun, davranışsal ve tutumsal davranışlarla ilgili olan üç boyutu vardır. Bu araştırmalarda, duygusal tükenmişlik durumu ve hissizleşme durumu, işini bırakmayı düşünme ve örgütsel aitlik durumu ilişkisi önemlidir.

Leiter ve Maslach, 2001'e göre, kişisel ve toplumsal olgulara tükenmişlik zarar verir. Tükenmişlik sonucunda çalışanların bazıları işten ayrılırken, bir kısmı da düşük verimlilikle devam eder. Fiziksel ve psikolojik sağlığın zedelenmesi ile işinde geriler. Sadece çalışan birey için değildir. Aynı zamanda o kişinin etrafındakiler için de olumsuz sonuçlar doğurur.

Balcıoğlu vd. 2008'e göre mesaiyi aksatma durumu, verimlilikte düşme idare birimiyle çalışmak durumu, yönetim ile çatışma durumu, kurumun kural ve kısıtlarına uymada sıkıntı yaşama, bireyler arası iletişimde sıkıntılı olma durumu, zamanı iyi kullanamama durumu, adapte olmada yetersizlik durumu, mekanik davranma durumu, olumsuz davranışlar gösterme durumu, üretimde ve hizmette kayıplar olması tükenme sendromu sonucunda oluşur. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi, işle ilgili stresle baş

etmeyi beceremezse, mutsuzluk, düşük üretim, işe devamsızlık, büyük iş gücü devri olarak görülebilir.

Maslach, 1978'e göre, iş değiştirme, daha rahat olarak bilinen masa başı bir işe geçme veya mesleği tamamen bırakmak, tükenmişliğe verilen tepkidir.

Maslach ve Leiter, 1997'e göre, başın ağrması, mide problemleri, yüksek kan basıncı, kas gerginliği, sürekli yorgunluk hissi gibi fiziksel sorunlara neden olan tükenmişliktir. Tükenmişlik, anksiyete hissi, depresyon hissi, uyku bozuklukları durumu gibi ruhsal problemlere neden olabilir. Fiziksel ve ruhsal problemlerle baş etmek için bireyler zamanla alkol kullanımını, ilaç kullanımını arttırarak mücadele etmeye çalışırlar. Kişinin tüm bu olumsuz tutumu ailesini ve çevresindekileri etkiler.

## **2.7. Tükenmişlik Sendromu Önleme Yolları**

Doğrudan insana ve insanın sağlıklı beslenmesi için çalışan, işin kalitesinde insan unsurunun önemi büyüktür. Gıda fabrika sektörü çalışanlarında sık görülen tükenmişlik sendromu, olumsuz istenmeyen sonuçlara sebep olur. İstenmeyen durumlar sadece birey düzeyinde görülmekle kalmaz. Kurumsal olarak, toplumsal olarak ve sağlık politikasıyla ilgilidir. Büyük ve önemli boyutları da olan tükenmişlik sorunu çözmek gerekir. Sorunu çözmek için tükenmişlik sendromunun tanınır ve tartışılır olması gereklidir.

Tükenmişlik sendromunu önleyebilmek için, tükenmişlik sendromunun ne olduğunu bilmek gerekir. Belirtileri tanımlanıp bilinmelidir. Bilinçli kişiler, yaşadığı durumun erken fark eder. Kişi çözüm aramaya başlar. Kişiler, işlerinin riskleri ve önlemlerini, zorluklarını, karşılaşılabilecek sorunları ve çözümleri, işle ilgili tüm bilgi ve detayları bilmeli gerçekçi hedef ve beklentiler içinde olmalıdır.

Tükenmişlik sendromu, kişide, işe gelmeyi aksatma, sık zaman aralığında izin, rapor alma, verimlilikte azalma, işe dikkatini verememe ve işten ayrılma gibi davranışlar görülür. Tükenmişlik nedeniyle, etkililik ve üretim kaybına neden olur. Bütün bu kayıplardan dolayı, yöneticiler, çalışanlar üzerinde tükenmişliğe neden olabilecek faktörleri araştırmalı ve buna yönelik tedbirler almalıdır.

Fabrika içinde büyük ve güçlü fanlar sürekli çalışarak, gıdaların uygun sıcaklıkta üretilmesi ve muhafaza edilebilmesini sağlar. Çalışanlar sürekli olarak bu fanların yarattığı hava sirkülasyondan etkilenir. Fabrikada çalışan herkeste yaygın boyun, kol, bel ve bacak ağrıları olan kas spazmları görülür. Sürekli yüksek desibelde gürültüye maruz kalırlar. İşçilerde ciddi işitme kayıplarına neden olur. Yaygın baş ağrıları meydana gelir. Yoğun, uzun, aktif, tekdüze çalışma temposuyla çalışmak, kalınan kronik strese maruz kalmak, ücretlerin düşük olması, mevcut durumların yarattığı geçim derdi gibi durumlar bir araya gelince depresyon durumu, anksiyete durum bozukluğu, durum bozuklukları, uyku bozukluğu gibi psikiyatrik sorunlar çok fazla görülüyor.

Taycan vd. 2006'e göre, yönetsel düzeyde, uzun çalışma saatlerinin azaltılması gerekir. Düşük ücret sorununun giderilmesi gerekir. Tatil ve sosyal etkinlik olanaklarının artırılması gerekir. Personel yetersizliğinin giderilmesi gerekir. Görev tanımlarının açık ve net olması gerekir. Düzenli ekip içi toplantılarının yapılması gerekir. Sürekli eğitim olanaklarının sağlanması gerekir. Ödül kaynaklarının çoğaltılması gerekir. Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılması gerekir. Düzenli nöbetlerin oluşturulması gerekir. Vardiyalı çalışanlara servis olanağının sağlanması gerekir. Danışmanlık hizmetlerinin verilmesi gerekir. Motivasyon ve toplam kalite çalışmalarının sürekli olarak yapılması gerekir. Yukarıda sayılan tüm gereklilikler yapıldığında iyi sonuçlar verecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

#### 3. ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Örgütsel adalet sağlandığı zaman kişilerde, olumlu tutum ve davranışlar meydana gelirken, örgütsel adaletsizlik durumunda olumsuz tutum ve davranışlar meydana gelip tükenmişlik sendromuna neden olur. Yüksek başarı, hizmet miktar ve kalitesinin artması, bağlılık, kişi memnuniyeti için örgütsel adalet algısı, örgütler ve yöneticiler tarafından detaylı olarak incelenip anlaşılmalı ve uygulanmalıdır.

##### 3.1. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi

Hizmet verenler, işe fayda ve işten faydalanma oranları düşünüldüğünde adil ve dengeli bulmadıklarında hissetme anlamda kırılma sürecine yaşarlar. Yaşanan bu durum, sadece maddi varlıklar anlamındaki kazanımların karşılanmamasıyla olmaz. Çalışma koşullarıyla ilgili bütün uygulama ve süreçlerdir. Bu süreçlerin adil olarak algılanmaması arttırır.

Çalışma yöntemi ve düzenini denetlemelidir. Sorunları sahiplenerek, uygun olan iletişim ortamıyla tartışma ortamları sağlanmalıdır. Bilgi, araç ve gereç kullanımını sağlayarak çalışanın güvenliğini artırılmalıdır. Yarınlar için gerçeğe daha yakın program ve hazırlık yaparak, sorumluluk miktarı ayarlanmalıdır. Başarı durumlarını övülerek örgütü ve yönetimi geliştirmelidir. Sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmelidir. Kişinin beklentileri ile gerçekleşenler arasındaki büyük farklara dikkat edilip denge sağlanmalıdır. Kişiyi işe alım sürecinde ve sonrasında örgüttekiler arasındaki iletişim hem sözlü hem de yazılı olarak etkinleştirilmelidir. Sorunların münazaralarıyla bu sonucunda fikirlerin doğru veya yanlış olarak söylenebileceği bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanlara teknik donanım desteği verilip, gerektiğinde gelişmiş teknoloji ile yenilenmelidir. Doğru kararlar vermek ve sorunları çözme yeteneklerinin geliştirilip, performans değerlendirmeleri düzenli olarak yapılmalıdır. Düşük başarılı kişilerin başarılarını arttırma için uğraşmak ve başarısızlığın nedenlerini tespit ederek, çözüm yolları bulunmalıdır. İş çevresi analizini yaparak, aksayan yönler tespit edilmelidir. Övme tebrik etme ve ödül verme adil ve hakkaniyetli olmalıdır. İş ve çalışan arasındaki uyumun

sağlanmalı, is bölümleri ile ilgili olarak bireylere seçim hakkı tanınmalıdır. Yetki devri, çalışanların bulunduğu ortamlardaki ısı, ışık, ses düzeyi ve renk gibi ergonomik ayarlamalar yapılmalıdır. Çalışanların takip edilip, neden tükendiklerini öğrenip, sebep olan durumlar düzeltilmelidir. Çalışanlara, enerjilerini yeniden kazanabilecekleri yeni işler verilmelidir. Kişilere ortamlar oluşturarak, stresten uzak durmaları sağlanmalıdır. Geri bildirimler kişilerin kendi yetenekleri hakkında olmalıdır. Çalışanların dıştan gelen her türlü baskılardan ve saldırılardan korunmalıdır. Yöneticiler yüksek başarı gösteren elemanlara daha fazla iş vermemelidir. Bu yönündeki eğilimlerini kontrol etmelidir. Bireyin zihinsel ve duygusal kaynaklarını yenileyebilmesi açısından tatiller verilip, hedeflenen amaca ulaşılması ihtimalini yükseltici niteliği ile molalar düzenli şekilde ayarlanmalıdır. Kariyer danışmanlığı, iş zenginleştirme, çatışmaları yönetme, sosyal destek, eğitim programlama yapılmalıdır.

Yeniçeri vd. 2009'a göre, stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi duygular, Örgütsel adalet algısına ilişkin oluşan olumsuzluklar sonucunda oluşur. Kişilerin tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir diye belirtilmiştir. Eşitlik teorisinin temelinde örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki vardır.

Adams 1965te göre, eşitlik teorisinde, çalışanlar ilişkilerinde karşılıklılık elde etmek için uğraşırlar. Örgüt uygulamaları eşitse kişi, bu eşitlik algısına pozitif cevap verir. Uygulamalarda eşitlik yok ise, kâr- zarar dengesini kendi çıkarı için bozar. Bu durumu kendi çıkarına çevirmeye çalışır. Bundan ötürü yaşayacağı stres, işe veya diğer çalışanlara karşı soğuma veya duyarsızlaşmadır. Bu olumsuz sosyal etkileşimin uzun süre devam ederse kişinin kaynakları giderek azalır. Duygusal olarak tükenme ile sonlanır. (Şeşen,2011; Taris vd. 2001).

Taris vd. 2001'de eşitsizlik algılanırsa, duygusal ve motivasyonluluk anlamda pek çok olumsuz sonuçla ilişkili gelişir. Tükenmişliğin önemli büyük bir belirleyicisidir şeklinde belirtmiştir. Sürekli stres sonucunda oluşur. Kişi fiziksel ve ruhsal açıdan bireyi yıpratır. Tükenmişlik sendromu olgusu, hem çalışan açısından hem de bağlı olduğu örgüt açısından fazlaca olumsuz sonuca neden olmaktadır. Kişinin iş enerjisini kaybetmesi, çalıştığı ortama karşı yabancılaşması görülür. Duyarlılığının azalması ve eksiklik duygusu hissetmesi gibi çeşitli belirtileri vardır. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişide, işten

ayrılma isteği olur. İŖe devam etmek istemez. Başkalarına Ŗüphe ile yaklaşır. Sağlık sorunları yaşar. Yarattığı sonuçlar yıpratıcıdır. Bu sebeplerden dolayı, örgüt içinde adil bir ortam sağlanmalıdır. Kişilerin işine ve hizmet verdiklerine ayrıca duyarlılık sağlar. Bağları güçlendirir. Tükenmişlik sendromu ihtimalini zayıflatır.

Smeths vd. 2004e göre, tıbbi uzmanlar üzerinde eşitsizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki algılanmış ve incelenmiştir. İncelenen çalışmada, kişilerin işle ilgili eşitsizlik algıladıkları görülmüştür. Bu durum tükenmişlik sendromunu arttırmıştır.

Judge ve Colquitt, 2004 te, örgütsel adalet alanında çalışmalar yapmıştır. Yaptığı bu çalışmalara göre, kişinin tutum ve davranışları, adalet algısını etkiler. Adil olmayan davranışlar bireye psikolojik zarar verir. İşle ilgili tutumlarını zedeler. Kişiler, işlerini değerlendirirken karar süreçleri, günlük programlarındaki olaylar adil olmalıdır.

Lambert vd. 2010'a göre, yöneticileri ile olan ilişkilerinin yanında onların işleriyle ilgilenmiştir. Görevleri, fazla mesai süreçlerini, terfi kararlarını incelemiştir. Kararların adil olma durumu ve seviyesi dikkat çekmiştir. Kişinin örgütte kalma isteğinin düşme sebebi aldığı faydaların adil olmadığını hissetmesidir. Tükenmişlik sendromuna neden olan faktörler, adaletli olmayan davranışlar, kızgınlık hissi, dargınlık hissi, iş stresi duygusudur.

Cheng vd.2011 de, örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisini Tayvanlı çalışanlar üzerinde incelemiştir. İncelemelerde örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Kişinin, örgüte olan inancını güvenini kaybetme nedeni, kazandırdıklarından adil kazançlar alamamasıdır. Sonuçlar adil olmazsa kişinin öfke hissi, kızgınlık hissi, küskünlük hissetmesine oluşur. Bireyin tükenmişlik sendromu, iş stresi yaşatır. Örgütler çalışanlarına güven aşılama için süreçleri netlikle yürütmelidir. Az stres hissi yaşamak için, alıştığı örgüte güven duymalıdır. Çok stres tükenmişlik sendromu nedenidir.

Greenberg, 2004'e göre, kendilerine adil ödeme yapılan işçilerde tükenmişlik sendromu seviyesi düşüktür. Kendilerine eksik ödeme yapılan işçilerde tükenmişlik sendromu seviyesi yüksektir. İnsanların dağıtım adaletsizliği yaşadıklarında hissettikleri olumsuz duyguları ifade etmek için bazı anketler yapmıştır. Bu anketleri, 1297 Finli işçi ile

çalışma şartları ve sağlık durumları ile ilgili olarak yapmıştır. Devamsızlık sebeplerinin sağlık sorunları olduğunu belirtmiştir.

Greenberg,2004, adalet algısı ruh sağlığı algısını açıklamak için bir araştırma yapmıştır. Araştırmadaki çalışmayı yapan bir işletme profesördür. Çalışmada çeşitli mesleklerde çalışan 4000 kişi incelenmiştir. Bu kişilerin işteki adalet algıları ve ruh sağlıkları incelenmiştir. Dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarının en düşük seviyede olduğu belirtilmiştir. Yüksek derecede duygusal tükenme, kaygı, depresyon gibi stresin belirgin semptomlarını yaşadıklarını açıklanmıştır.

Knudsen vd. 2006'ya göre, dağıtım ve süreç adaletinin duygusal tükenme ile ters yönlü bir ilişkiye sahip bir çalışma yapmıştır.

Greenberg, 2004'e göre, sıkıntılar normal olmayan sağlık koşullarıyla ilişkilidir. Ciddi sıkıntılar yaşamalarının sebebi, işyerinde haksızlığa uğradığını düşünmektir.

Yeniçeri vd. 2009'daki çalışmada, duygusal tükenmişlik sendromunun dağıtım ve etkileşim adaleti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu açıklanmıştır. İmalat sanayinde faal bulunan işletmede tespit etmeye çalışılmıştır. Örgütsel adaletle duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. 502 çalışan üzerinde yapılmıştır. Li'nin 2013 yılındaki çalışmada örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Amaç üniversite öğretmenleri üzerindeki etkiler tespit etmektir. Süreç adaletinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisini belirlemek, etkileşim adaletinin duygusal tükenmeye, duyarsızlaşmaya ve düşük kişisel başarı hissine ters yöndeki etkisi açıklanmıştır. Bu araştırma 435 Çinli üniversite öğretmeni üzerinde yapılmıştır.

Moliner vd. 2005'e göre, etkileşim adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bunu tespit etmek için çalışmalar yapılmıştır. Çalışma İspanyadaki otelin 324 kişilik grubuna uygulanmıştır. Çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesini amaçlamıştır.

Meydan vd. 2011'e göre, dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini tespit etmiştir. Bunu kanıtlamak için kamu kurumlarında



alışan yöneticiler üzerinde çalışmıştır. Safikhani tarafından 2014 yılındaki çalışmada, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi kanıtlamak için 116 yönetici ele alınmıştır. Gaz şirketinde çalışanlar üzerindeki etkisinin tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişki saptaması için 195 kişi üzerinde yapılmıştır.

Safari vd. 2012 yılında, dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin tükenmişlik ile ters yönlü ilişkili olduğunu ispatlayan bir çalışma yapılmıştır.

Uludağ ve Yaratın, 2013 yılında, örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini tespit etmek için çalışma yapılmıştır. Çalışma niversite öğrencileri ile yapılmıştır. Kıbrıs'taki niversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışma sonucunda, Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin tükenmişlik ile ters yönde ilişkili olduğu Kıbrıs'ta bir üniversitede öğrencilerle yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

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

#### 4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Alan araştırması bulunan çalışmanın dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın ehemmiyeti, araştırma hipotezleri, araştırma şekilleri, araştırma için seçilen grup ve araştırma ölçekleriyle ilgili veriler, araştırmayı tanımlayıcı veriler ve araştırma değişkenleri arasındaki bağlarla ilgili hipotezlerin testi araştırılacaktır.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada esas olan amaç, adaletin örgütsel algı durumunun, tükenme sendromu oluşmasındaki yerini önemini açıklamaktır. Bundan dolayı, örgütsel hakkaniyet algısı durumunun dağıtım adaleti boyutuyla süreç adaleti boyutu ve etkileşim adaleti boyutu denilen alt boyutlarının, tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme hissi olgusuyla duyarsızlaşma hissi olgusu ve kişisel başarı duygusunda azalma olgusu boyutlarındaki etkinliği araştırılmıştır.

##### 4.2. Araştırmanın Önemi

Çağımızda büyüyen ulusal ve uluslararası rekabet durumu, örgütler açısından insan tutum ve davranışlarını anlamak önemlidir. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi ve bu rekabet ortamında başarılı olabilmesi için en önemli kaynakları insan unsurudur. Çalışanları aracılığı ile farklılık yaratabilirler. Örgüt üyelerinin, hem örgütün kendisinden hem de örgüt yöneticilerinden adaletli olmayan durumlara maruz kaldığını düşünmesi, her türlü davranışlarında farklılığa neden olabilecektir. Ruhsal yönden zarar görüp, stres faktörüne maruz kalmasına ve sonucunda tükenmişlik sendromuna neden olacaktır. Tükenmişlik sendromu hem kişi hem de örgüt açısından yıpratıcı sonuçlara neden olup, kişisel ve sosyal işleyişe zarar veren, kişinin iş performansını, iş verimliliğini, iş başarısını,

işe bağlılığını ve güvenini etkileyen önemli bir unsurdur. Bundan dolayı örgütsel adalet algısı kavramı tükenmişlik sendromunun önemlidir. Bundan dolayı örgütsel adalet kavramı ve tükenmişlik sendromu kavramı ilişkisi incelenmelidir.

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet algısı kavramıyla tükenmişlik sendromu kavramı arasındaki bağlar araştırıldığında en çok bu iki değişkenin ilişkisine odaklanılmıştır. Örgütsel adalet algısı kavramının alt boyutları ile tükenmişlik sendromu kavramının alt boyutlarını beraber inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bundan dolayı bu araştırma çalışmasıyla adaletin örgütsel algı kavramının alt boyutları denilen dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin tükenmişlik sendromunun alt dalları duygusal tükenmişlik olgusu, hissizleşme olgusu ve bireysel başarı duygusundaki azalma olgusuyla bağlantısı araştırılacağı için, bu değişkenler arasındaki bağlar bulunacaktır.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın konusu, örgütsel adalet algısının tüm boyutları ve tükenmişlik sendromunun boyutları arasındaki ilişki belirlendikten sonra bu boyutların birbirine olan etkilerinin incelenmesidir. Araştırma verileri bu değişkenleri barındıran bir model şeklinde yapılacaktır. Modelde bulunan değişkenlerin etkileşimiyle oluşan veriler, özel veya kamu kurumunda çalışan gıda mühendislerinden elde edilen veriler çerçevesinde ele alınacaktır. Bu araştırma çalışmasının diğer çalışmalar gibi bazı kısıtları mevcuttur. Bu araştırma çalışması sadece bir meslek ve kısıtlı bir katılımcı grubu ile yapıldığından dolayı bu inceleme örnek olaydır.

Analizler yapıldıktan sonra sonucu bulunan veriler, araştırma yapılan grubu bağlı olarak değişiklik gösterebileceği için, elde edilen sonuçlar sadece verilerin alındığı araştırma grubuna aittir.

#### **4.4. Araştırma Hipotezleri**

Araştırmada amaç, dağıtım adaleti olgusu, süreç adaleti olgusu ve etkileşim adaleti olgusu boyutlarından oluşan örgütsel adalet algısı ile duygusal tükenme olgusu, duyarsızlaşma olgusu ve bireysel başarı duygusu azlığı olgusu alt boyutları olan tükenmişlik sendromu ilişkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu sebepten dolayı hipotezler oluşturulmuştur.

<b>Hipotezler</b>
<b>H1:</b> Dağıtım adaletinin duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H2:</b> Dağıtım adaletinin işe karşı duyarsızlaşma üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H3:</b> Dağıtım adaletinin düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H4:</b> Süreç adaletinin duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H5:</b> Süreç adaletinin işe karşı duyarsızlaşma üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H6:</b> Süreç adaletinin düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H7:</b> Etkileşim adaletinin duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H8:</b> Etkileşim adaletinin işe karşı duyarsızlaşma üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
<b>H9:</b> Etkileşim adaletinin düşük kişisel başarı hissi üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma çalışmasındaki değişkenler ve bu değişkenlerin birbiri ile olan bağlar Şekil-1'de belirtilmiştir. Şekil 4.1'de görüldüğü gibi araştırma çalışmasında, örgütsel adalet algısı boyutları ile tükenmişlik sendromu boyutu değişkenleri ayrıca bu boyutlar arasındaki muhtemel ilişkiler incelenecektir.

Örgütsel Adalet Boyutları		Tükenmişlik Boyutları
Dağıtım Adaleti	→	Duygusal Tükenme
Süreç Adaleti		Duyarsızlaşma
Etkileşim Adaleti		Düşük Kişisel Başarı

Şekil 4.1: Araştırma Modeli

#### 4.6. Araştırma Gurubu

Çalışma ve araştırma özel ve kamu kurumunda çalışan gıda mühendisleri gurubudur. Hedeflenen gruba 355 tane anket formu verilmiş ancak 267 anket formu cevaplanmış olarak teslim alınmıştır. Anket formunun 88 adedi teslim alınmamıştır. Dağıtılmış olan anket formlarının % 76'sı geri dönmüştür.

Araştırma ile ilgili verilerin toplanması evresinde doğru güvenilir bilgi almak amacıyla hedef grubun adı belirtilmeyerek, gizlilik kurallarına uyulacağı belirtilmiştir. Bu açıklamaya dayanarak çalışmada hedef kitlenin çalıştığı sektörün özel adı açıklanmayacaktır.

Yapılan bu çalışmada odaklanan nokta hedef, örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının, tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarına etkisi belirlenecektir. Araştırılması kararlaştırılan konu ve araştırma verileri genel olmadığı için örnek yöntemlerle desteklenmiştir. Bu örneklemeler ulaşılabilen kaynaklardır.

#### 4.7. Veri Toplama Araçları

Tükenmişlik sendromunda örgütsel adalet algısının etkilerini bulmaya yönelik uygulanan anket formunda iki çeşit ölçek kullanılmıştır. Yeniden düzeltmeler yapılmış bu anket formunda sorular Türkçeye çevrilmiş olarak uygulanmıştır. Üç ayrı bölümden oluşan anket formunun her bölümünde farklı bilgiler sorulmuştur.

- Birinci bölüm: 20 sorudan meydana gelip, örgütsel adalet algısı ölçülmüştür.

- İkinci bölüm: 16 sorudan meydana gelip, tükenmişlik sendromu düzeyi ölçülmüştür.
- Üçüncü bölüm: Bulunduğu kurumda kaç yıl çalıştığı, tamamında kaç yıldır çalıştığı tarzda demografik sorular mevcuttur.

Rastgele 50 kişilik bir grup seçilerek bir ön çalışma yapılarak anket uygulaması yapılmıştır. Bu ön çalışmaya göre soruların anlaşılır olup olmadığı, soruların uygun konu ve katılımcılara uygun olup olmadığı denenmiştir. Yapılan bu ön çalışma sonuçları değerlendirildikten sonra çalışmada bu anket formuyla yapmak kesinleştirildi.

Anket formunda beşli likert ölçeği ile kişilerin örgütsel adalet algıları ölçülmüştür. Hiçbir zaman-1, Her zaman-5, tükenmişlik düzeyleri- 7'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Asla-0, Her gün ya da Her zaman-7. Araştırmada kullanılan anket formu EK-A'da mevcuttur.

Akt. Cüce, 2012'de doğrulayıcı faktör analizi yaparak, araştırmadaki ölçeklerin doğruluğunu göstermiştir. Çok değişkenli bir istatistiksel olan ölçekle birbiriyle bağlantılı n tane değişken bir araya toplanarak, birbiriyle bağlantılı olmayan düşük sayıda yeni değişkenler ve boyutları kavramsal anlamda bulmayı hedeflemiştir.

Büyüköztürk, 2002'de yapılan açıklamada faktör analizinin çeşitlerinden ve kapsamından bahsedilmiştir. Faktör analizi keşfedici, doğrulayıcı olarak iki çeşittir. Değişkenlerin arasındaki ilişkilerde faktör bulmaya çalışan keşfedici bir analizdir. Değişkenler arasındaki ilişkilerde eskiden belirlenmiş olan hipotez ya da kuramların test edilmesi doğrulayıcı faktör analizidir.

Sonradan yapılan ölçeklerin yapı geçerliliğini denemek için kullanılan bir yöntem olan keşfedici faktör analizi ile bu ölçekte gözlenen değişkenlere göre, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı hedeflemiştir. Önceden varlığı tespit edilmiş ve daha az sayıda faktör sayısı altında birleştirilmiş ölçeklerin, yapılan incelemelerin örnek grupta da benzer olup olmadığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Böylece araştırmada uygulanan ölçeklerin daha önceden geçerli olup olmadığı kontrol edilip geçerli olduğu saptanmış ve bu ölçeklerin Türkçe çevirisi yapılmış olduğu için bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Tabla 4.1 de ölçümün mevcut verilerle uyumlu olup olmadığını faktör analizi neticesiyle belirlenen birçok uyum indeksleri değerlendirilmiş olarak ölçeğin verilerle uyup uyuşmadığı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modele uyup uymadığı belirtilmiştir.

Ölçüm(Uyum İstatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir
Genel model uyumu		
$\chi^2$ uyum testi	Anlamlı olmaması	
$(\chi^2/df)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı uyum indeksleri		
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak uyum indeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

**Tablo 4.2:Uyum İndeksleri(Meydan,Şeşen.2011)**

Meydan ve Şeşen 2011 yılında model uyumuyla ilgili farklı değerler olmasına rağmen, çoğunlukla  $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , GFI, IFI, RMSEA değerlerini bildirmiştir.

#### 4.7.1. Örgütsel adalet algısı ölçeği

Colquitt 2001 yılında örgütsel adalet algısı ölçeği kullanarak, örgütsel adalet algısını araştırmada belirlemiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin Türkçe çevirisini 2017 yılında Özmen vd. Uyarlamıştır. Bu ölçeğin üç boyutu vardır. Ölçeğin boyutları olan; dağıtım adaleti olgusu 0,94, süreç adaleti olgusu 0,86, etkileşim adaleti olgusu 0,88 parametresi olarak tespit edilerek güvenilirlikleri açıklanmıştır.

Örgütsel adalet algısı ölçeğinin güvenli olup olmadığını doğrulamak için Yürür ve Demir yaptığı çalışmayla 2011 yılında belirterek kesinleştirmiştir. Örgütsel adalet algısı ölçeği boyutları denilen dağıtım adaleti 0,92, süreç adaleti 0,87, etkileşim adaleti 0,95 şeklinde olmuştur.

2011 yılında Çetin, yaptığı çalışmalarında örgütsel adalet algısı ölçeğinin güvenli olup olmadığını doğrulamak için dağıtım adaleti 0,83, süreç adaleti 0,82, etkileşim adaleti 0,91 şeklinde tespit ederek ölçeğin üç faktörlü yapısını doğrulayıcı faktör analizi ile kesinleştirmiştir.

Örgütsel adalet algısı ölçeğinde dağıtım adaleti dört 1 ile 4, süreç adaleti yedi 5 ile 11, etkileşim adaleti dokuz madde 12 ile 20 olarak belirlenmiştir. Ölçek 1 ile 5 arası puanlanan 1: hiçbir zaman, 5: her zaman Likert tipi olan ölçekte 1 ile 5 parametre arasındaki yapılan puanlama tipidir.

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

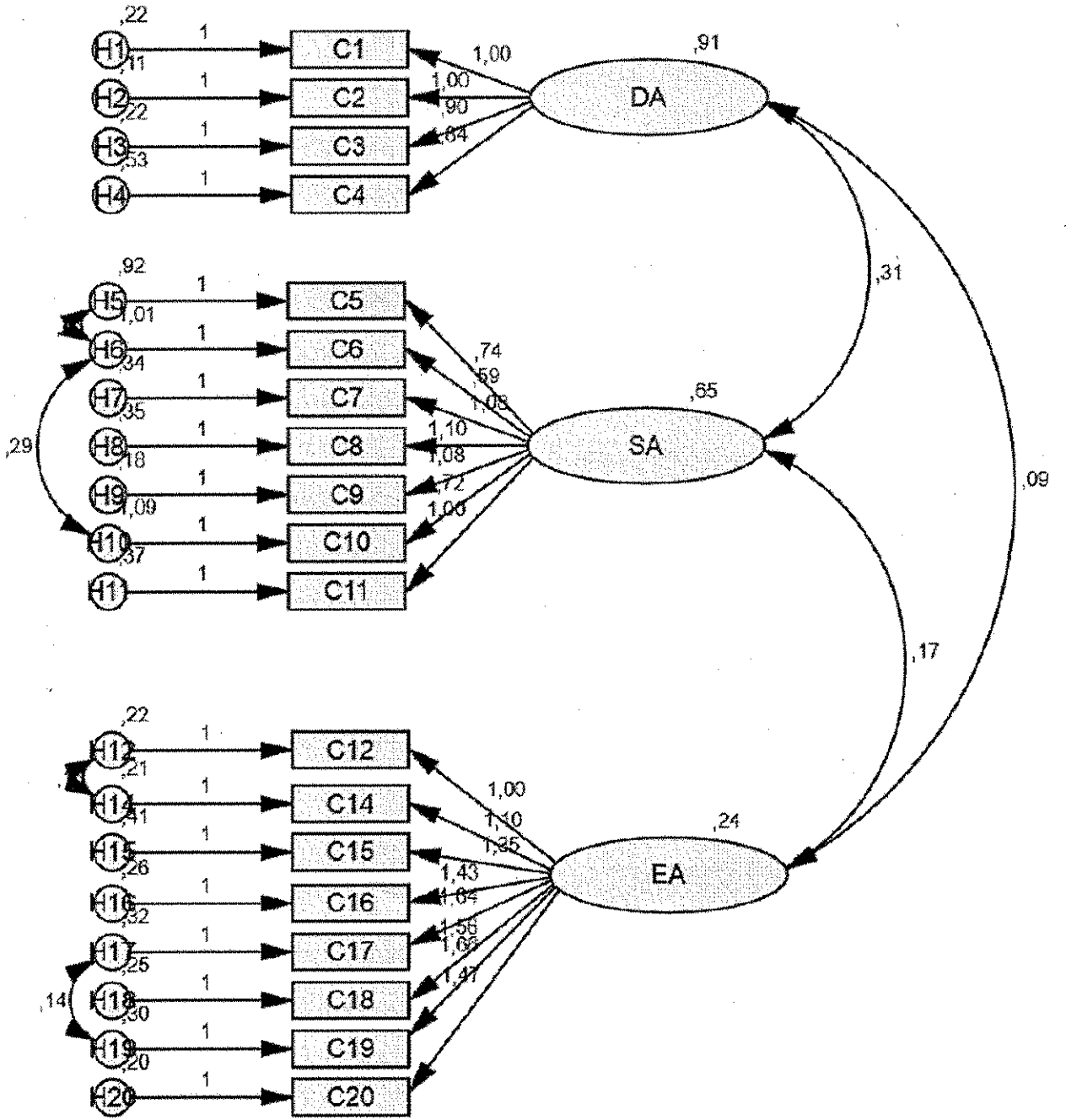
Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo 4.2 deki gibidir.

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

**Tablo 4.2:** Örgütsel Adalet Ölçeği İlk DFI Uyum Değerleri

Tablo 4.2 deki uyum değerlerine bakıldığında, DFA ölçümlerine uyumunun olduğu ancak bu uyumun yetersiz olduğu görülmüştür. Bundan dolayı uyum modeli iyileştirmesine yapılmıştır. Ölçek modelinin uyumunu bozarak etkileşim adaleti boyutunun 13.sorusu ölçekten elenmiştir. Şekil 4.2’de, uyum modeli iyileştirmeleri yapıldıktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi uygulaması için yapılmıştır.





Şekil 4.2: Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli

Kaynak: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

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

**Tablo 4.3:** Örgütsel Adalet Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

İyileştirme Sonrasındaki DFA uyum değerleri DFA sonuçları ile bulunan uyum indeksleri Tablo 4.3’de gösterilmiştir. Elde edilen bu uyum değerleri sonuçları baz alınarak gerçekleştirilen bu modelde, toplanmış olan veri ile uyumlu olduğu açıklanabilir. Örgütsel adalet algısı ölçeği Şekil-2 deki gibi üç alt boyutuyla ve bu boyutları meydana getiren maddeler, araştırmanın için yapılan örneklem ile uyumlu olup ölçeğin doğruluğu kanıtlanmıştır.

#### 4.7.2. Tükenmişlik ölçeği

Bu araştırmayı yaparken, tükenmişlik sendromu seviyesini belirlemek için Schaufeli, Leiter, Maslach, Jackson tarafından 1996 yılında geliştirilmiş olan “Maslach Tükenmişlik Genel Anketi” alınıp uygulandı. Maslach tükenmişlik ölçeği tükenmişlik sendromunun üç boyutunu ölçmek için on altı madde kullanmıştır. Bu ölçekteki on altı maddede, duygusal tükenme olgusu beş madde ile kişisel başarı duygusunun düşmesi olgusu altı madde ile yaptığı işe karşı duyarsız olma olgusunu beş madde ile değerlendirmiştir. Maslach tükenmişlik sendromu ölçeği yedili Likert tipindedir, 0: Asla, 6: Her zaman şeklindedir. Araştırmada kullanılan ölçekte, duygusal tükenme olgusu boyutuyla duyarsızlaşma tükenme boyutlarında yüksek puan alarak tükenmişlik sendromu varlığı açıklanmıştır. Kişisel başarı hissinde Ters olarak kodlanan kişisel başarı duygusunda düşme olgusu, az puanla tükenmişlik sendromu açıklanmıştır.

Tayfur tarafından 2011 yılında Türkçeye çevrilen bu ölçeğin güvenilir olup olmadığı duygusal tükenmişlik boyutunu 0,93; işe karşı şüphecilik duyarsızlaşma boyutunu 0,87; bireysel başarı boyutunu 0,78 değerlerinde bulunmuştur. 2013 yılında Gündüz vd’ nin yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilir olup olmadığı, duygusal tükenme olgusu değeri 0,82, hissizleşme olgusu değeri 0,77 ve bireysel başarı duygusu değeri 0,72 şeklinde bulunmuştur. Bu çalışmada ki tespit edilen sonuçlara göre; duygusal tükenme boyutu olgusunun güvenilir olup olmadığı 0,88; hissizleşme boyutu olgusunun güvenilir olup

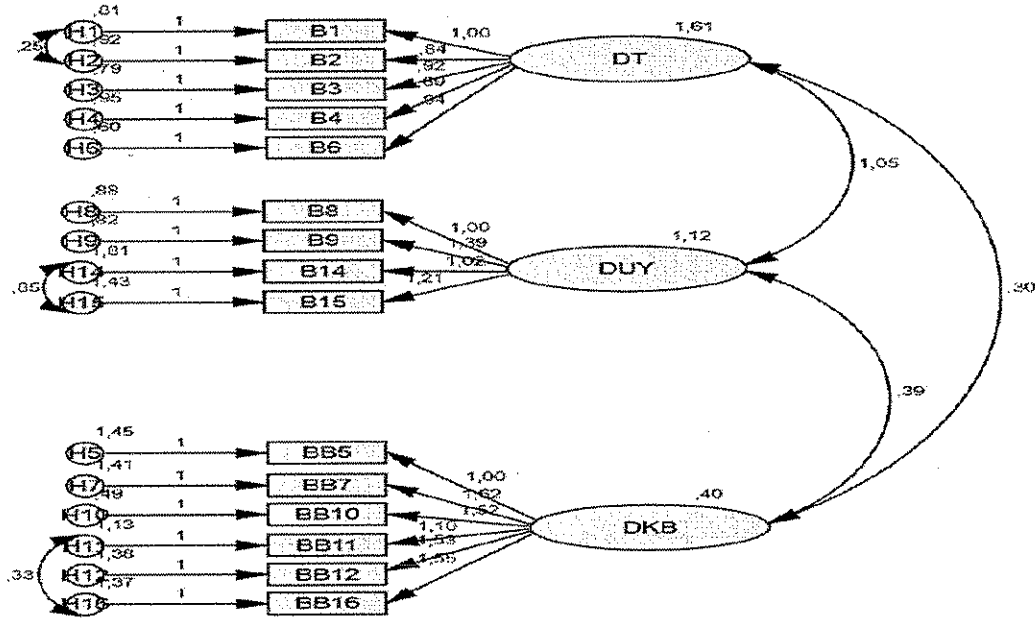
olmadığı 0,85; bireysel başarı duygusu boyutu güvenilir olup olmadığı 0,79 değerinde açıklanmıştır. Tablo 4.4’de DFI uyum ölçeği gösterilmiştir.

X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /sd	CFI	GFI	IFI	RMSEA
301,619	2,986	0,891	0,869	0,893	0,089

**Tablo 4.4:** Tükenmişlik Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

DFA’nın yeterli uyum sağladığını tablodaki verilen bilgilerle açıklanmıştır. Bilgi ve verilerin bir kısmında da uyumsuz olduğu görülmektedir. Bu yüzden kullanılan modelde iyileştirme yapılmıştır. Bu modelde uyumsuzluğa neden olan duyarsızlaşma olgusunun 13.sorusu ölçekten elenmiştir.

Şekil 4.3’te yapılan iyileştirmelerle bu ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi oluşturmak için yapılmıştır.



**Şekil 4.3:** Tükenmişlik Ölçeği DFA Modeli

**Kaynak:** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /SD	CFI	GFI	IFI	RMSEA
168,623	2,007	0,953	0,922	0,954	0,064

**Tablo 4.5:** Tükenmişlik Ölçeği İyileştirme Sonrası DFI Uyum Değerleri

DFA Uyum Değerleri DFA sonucu elde edilen uyum indekslerinin tükenmişlik sendromu ölçeği iyileştirmeden sonraki durumu Tablo 4.5’de gösterilmiştir. Elde edilen bu Uyum değerlerine dayanarak model hazırlanmıştır. Bu modelin elde edilen verilerle uyum gösterdiği söylenebilir. Şekil 4.3’de gösterildiği üzere Tükenmişlik sendromu ölçeğinin alt boyutları ve bu üç boyutun tüm içeriği araştırmanın yapıldığı örneklem ölçekle doğrulanarak gösterilmiştir.

#### 4.8. Araştırma Bulguları

Bu araştırma ve incelemelerin hedefi ilk önce kaynaklardan bulunan sonuçların istatistiksel veri sonuçlarına yer verilerek sunulmuştur. Öncelikle araştırmaya katılanlarla ilgili demografik veriler, daha sonra tüm değişkenlerin ortalamalarına gösterilerek açıklanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri ile ölçülmüştür.

##### 4.8.1. Betimleyici bulgular

Katılımcılarla ilgili genel bir düşünce oluşturabilmeye yardımcı olan demografik özellikler araştırmada belirlenip açıklanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirten cinsiyeti, yaşı, medeni hali, eğitim seviyesi, kurumda çalışma miktarı ve çalışma sürelerinin tamamı araştırmaya eklenmiştir. Katılımcıların bu demografik özellikleri Tablo 4.6’de gösterilmiştir.

Demografik Özellikler	Aralık	Frekans	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	20-30	130	21	57	32,54	7,16
	31-40	87				
	41-50	42				
	51 ve üstü	3				
Kurumda Çalışma Süresi	1 ve altı	109	1	28	4,54	5,12
	2-5	80				
	6-10	44				
	11-15	21				
	16-20	7				
	21 ve üstü	4				
Çalışma Süresinin Tamamı	≤1	45	1	35	8,88	7,44
	2 - 5	77				
	6-10	48				
	11-15	40				
	16-20	37				
	20 ve üstü	18				

**Tablo 4.6:** Katılımcıların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Toplam Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

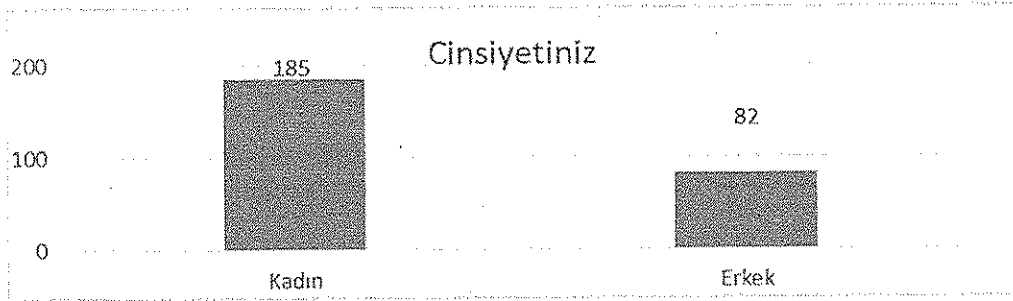
Araştırmadaki Tablo 4.6'ye bakıldığında, araştırmaya katılımcı kişilerin yaşı en düşük olan 21, en yüksek olan 57 olduğu görülmüştür. Kişilerin yaş ortalamalarının 32,54 olduğu, standart sapması 7,16 olarak belirlenmiştir.

Araştırma yapılan kurumda çalışan kişilerin, kurumda çalışma zamanları incelenince şu sonuçlar elde edilmiştir. 109 kişi: 1 sene ve 1 senenin altında, 80 kişi: 2 ve 5 sene arasında, 44 kişi: 6 ve 10 sene arasında, 21 kişi: 11 ve 15 sene arasında, 7 kişi: 16 ve 20 sene arasında, 4 kişi: 20 sene üstünde çalışmıştır. Araştırma yapılan kurumda, kurumda çalışma zamanları ortalama: 4,54 sene, kurumda maksimum çalışma yılı: 28, standart sapma: 5,12 olarak belirlenmiştir.

Kişilerin toplam çalışma zamanına bakıldığında, 45 kişi: 1 sene ve altında, 77 kişi: 2- 5 sene arasında, 48 kişi: 6 - 10 sene arasında, 40 kişi: 11 - 15 sene arasında, 37 kişi: 16 - 20 sene arasında, 18 kişi: 20 senenin üstü çalışmış olarak görülmüştür. Yapılan bu araştırmaya katılanların toplam çalışma zamanı ortalama olarak: 8,88 sene, toplam çalışma süresi maksimum: 35 yıl, standart sapma: 7,44 olduğu görülmüştür.

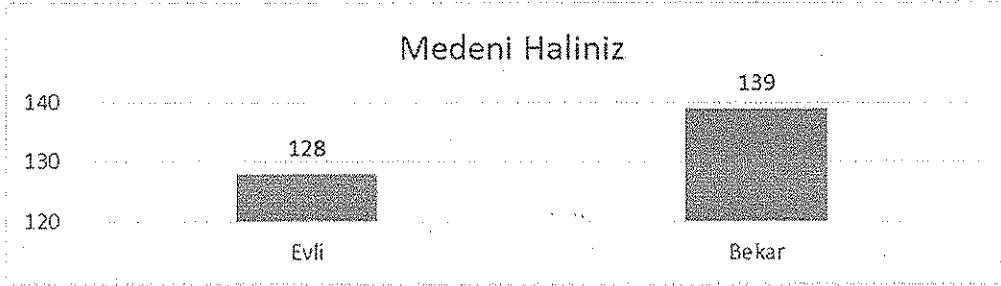
Bu katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili olarak betimleyici veriler Tablo 4,6'de gösterilmiştir.

Aşağıda Şekil 4.4'de gösterildiği gibi, anket çalışmasına katılan kişilerin cinsiyet dağılımı yapılmıştır. Bu dağılıma göre, kadın: 185 kişi, erkek:82 kişi olarak bulunmuştur.



Şekil 4.4: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

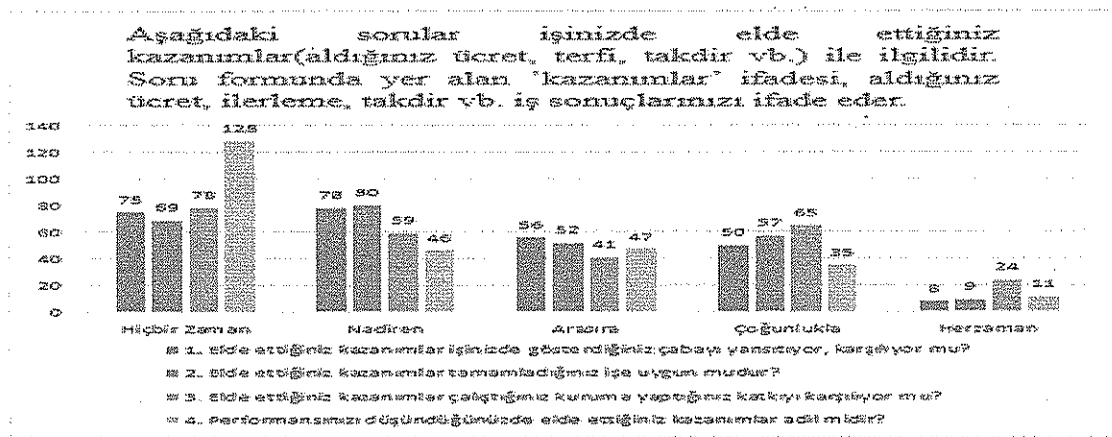
Aşağıda Şekil 4.5'te gösterildiği gibi, anket çalışmasına katılan kişilerin medeni durum dağılımı yapılmıştır. Bu dağılıma göre evli:128 kişi, bekar :139 kişi olarak bulunmuştur.



Şekil 4.5: Katılımcıların Medeni Hal Dağılımı

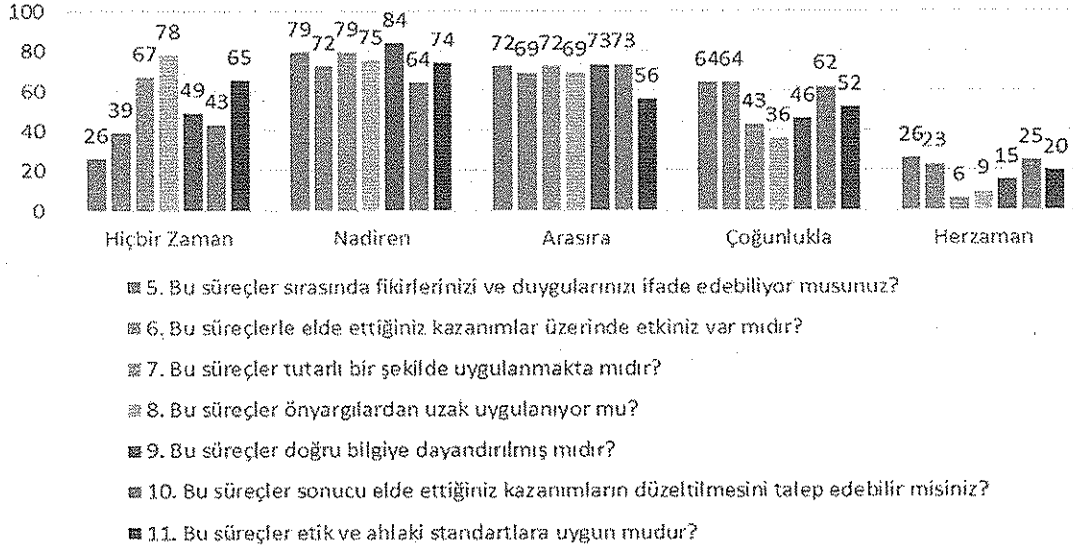
İşte elde edilen kazanımlar olan, ücret, terfi, takdir gibi algılar katılımcıların verdiği yanıtlar detaylı olarak aşağıda Şekil4.6'da gösterilmiştir.

Katılımcıların elde ettiği kazanımların gösterdiği çabayı karşılayıp karşılamadığı, elde edilen kazanımların işe uygun olup olmadığı, elde edilen kazanımların kuruma yaptığı katkıyı karşılayıp karşılamadığı, performans düştüğünde elde edilen kazanımların adil olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.



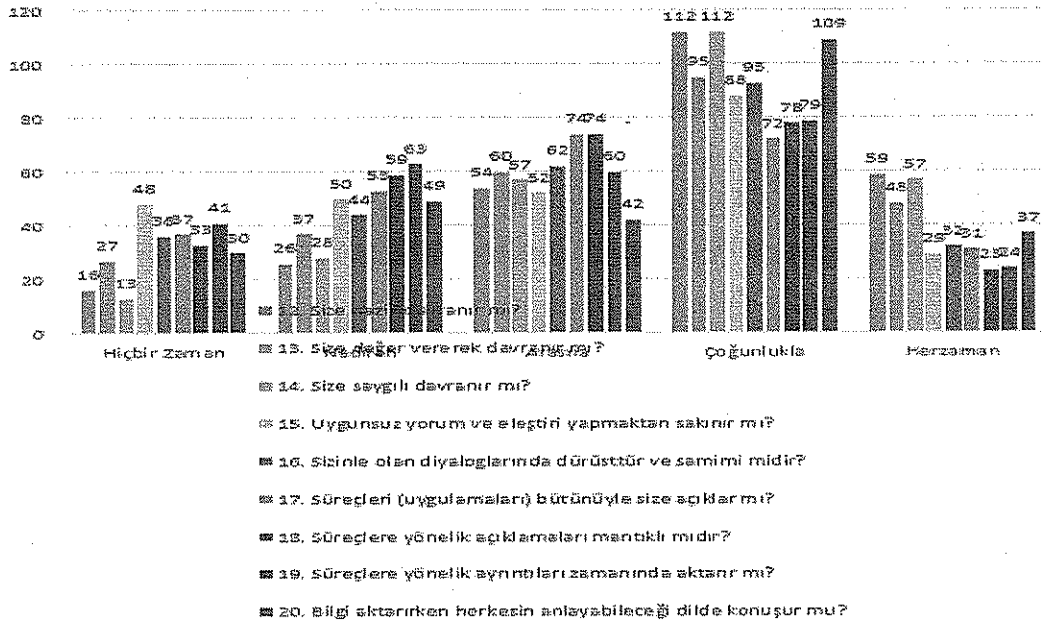
Şekil 4.6: İşte Elde Edilen Kazanımlar Durumu

Aşağıdaki ifadeler yöneticilerinizin kazanımlarınızla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir, ödül vb) ilgili karar verirken kullandığı süreçlerle (uygulamalar ve yöntemlerle) ilgilidir. Formda yer alan 'süreçler' ifadesi, kazanımlarınızla ilgili karar vermede



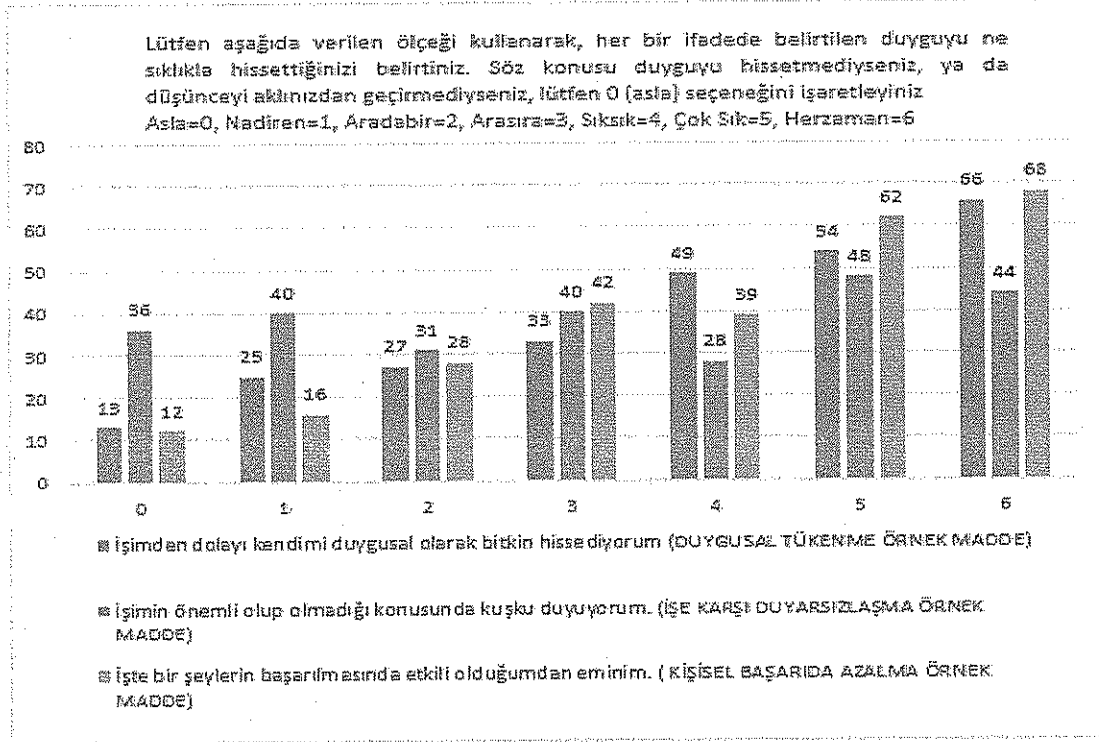
Şekil 4.7: Kazanımlarla İlgili Karar Verme Durumu

Aşağıdaki sorular ilk amiriniz (kendisine karşı sorumlu olduğunuz en yakın yönetici) ile ilgilidir.



Şekil 4.8: Çalışan Ve Yönetici Arasındaki İletişim Durumu





**Şekil 4.9:** Duygusal Tükenme, İşe Karşı Duyarsızlaşma, Kişisel Başarıda Azalma Duru

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet	Kadın	185	69,3
	Erkek	82	30,7
Medeni Durum	Evli	128	47,9
	Bekar	139	52,1
Eğitim Durumu	Lisans	202	75,9
	Lisans Üstü	57	21,4
	Doktora	7	2,7

**Tablo 4.7:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yapılan inceleme ve araştırmadaki Tablo 4.7'e baktığımızda, katılımcıların %69,3'ü kadın, %30,7'i erkeklerden meydana gelmektedir. Katılanların %47,9'u evli, %52,1'i evli değildir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların %75,9'u lisans okumuş, % 21,4'ü lisans üstü okumuş ve % 2,7'si doktora yapmıştır.

Araştırmaya katılanların, dağıtım adaleti boyutu, süreç adaleti boyutu, etkileşim adaleti boyutu sonuç ortalamaları incelenip değerlendirildiğinde, çoğunlukla ortalama değerden 5'li likert değerlendirmesine göre 2,5 yüksek değerler olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu, düşük kişisel başarı hissi boyutu olan tükenmişlik sendromu olgusuna genelleme yaparsak ortalama değerden 7'likert değerlendirmesine göre 3,5 düşük değerlerden oluştuğu belirlenmiştir.

#### **4.8.2. Değişkenler arası ilişkiler**

İnceleme kapsamındaki farklılık gösteren veri ve birimlerin birbiriyle etkileşimini anlayıp göstermek için korelasyon analizleri Tablo 4.8' de gösterilmiştir. Yapılan analiz neticeleri dağıtım, süreç ve etkileşim adalet boyutlarının duygusal olarak tükeniş, hissizleşme ve az olan bireysel başarı duygusu, boyutlarıyla manalı ve pozitif olmayan yönde ilişkilerini açıklamaktadır.

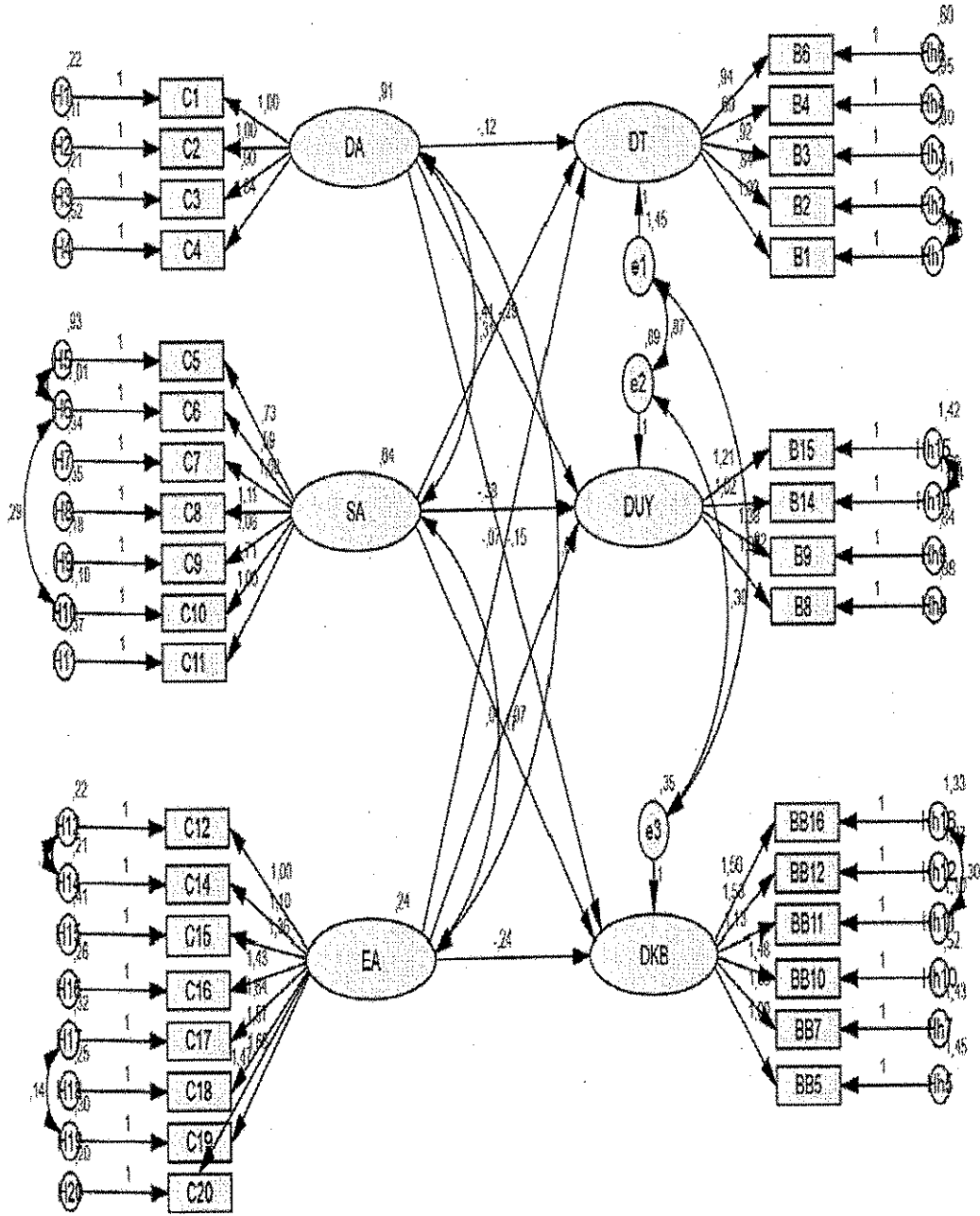
Yapılan araştırma sonuçları hipotezleriyle paralel şekilde; ilk önce bağımlı olmayan değişkenin bağımlı olan değişkene olan etkisi bulunup açıklanacaktır. Böylece bu doğrultuda dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarının olduğu, örgütsel adalet olgusu değişkeniyle bağımsız olmayan, duygusal tükenme, hissizleşme ve bireysel başarının düşüklüğü duygusu olan alt boyutları olan tükenmişlik sendromu arasındaki yapısal eşitlik modeli geliştirilerek test edilmeye çalışılmıştır.

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cinsiyet	1									
Yaş	-.068	1								
Medeni durum	-.042	-.087	1							
Eğitim	-.019	-.007	-.008	1						
Dağıtım	-.069	.044	.047	.028	1					
Süreç	.066	-.081	.044	-.073	.389**	1				
Etkileşim	.007	-.078	-.009	-.119	.179**	.375**	1			
Duygusal Tükenme	-.017	.075	-.087	.012	-.201**	-.245**	-.147**	1		
Duyarsızlaşma	-.082	.140*	-.117	.103	-.284**	-.282**	-.144**	.628**	1	
Düşük Kişisel Başarı	-.009	-.032	-.009	.016	-.268	-.232**	-.257**	.294**	.335**	1
**P<0,01										
*P<0,05										

**Tablo 4.8:** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

#### 4.8.3 Örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik boyutlarının ilişkisi

Tükenme sendromu boyutlarının üstündeki örgütsel adalet boyutlarının etki durumunu değerlendirme amaçlı geliştirilen modeli Şekil-10' da gösterilmiştir. Geliştirilen bu model uyumu indeksleri Tablo 4.9'da bulunmaktadır.



**Şekil 4.10:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş)

**Kaynak:** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

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

**Tablo 4.9:** Örgütsel Adalet Boyutları İle Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri

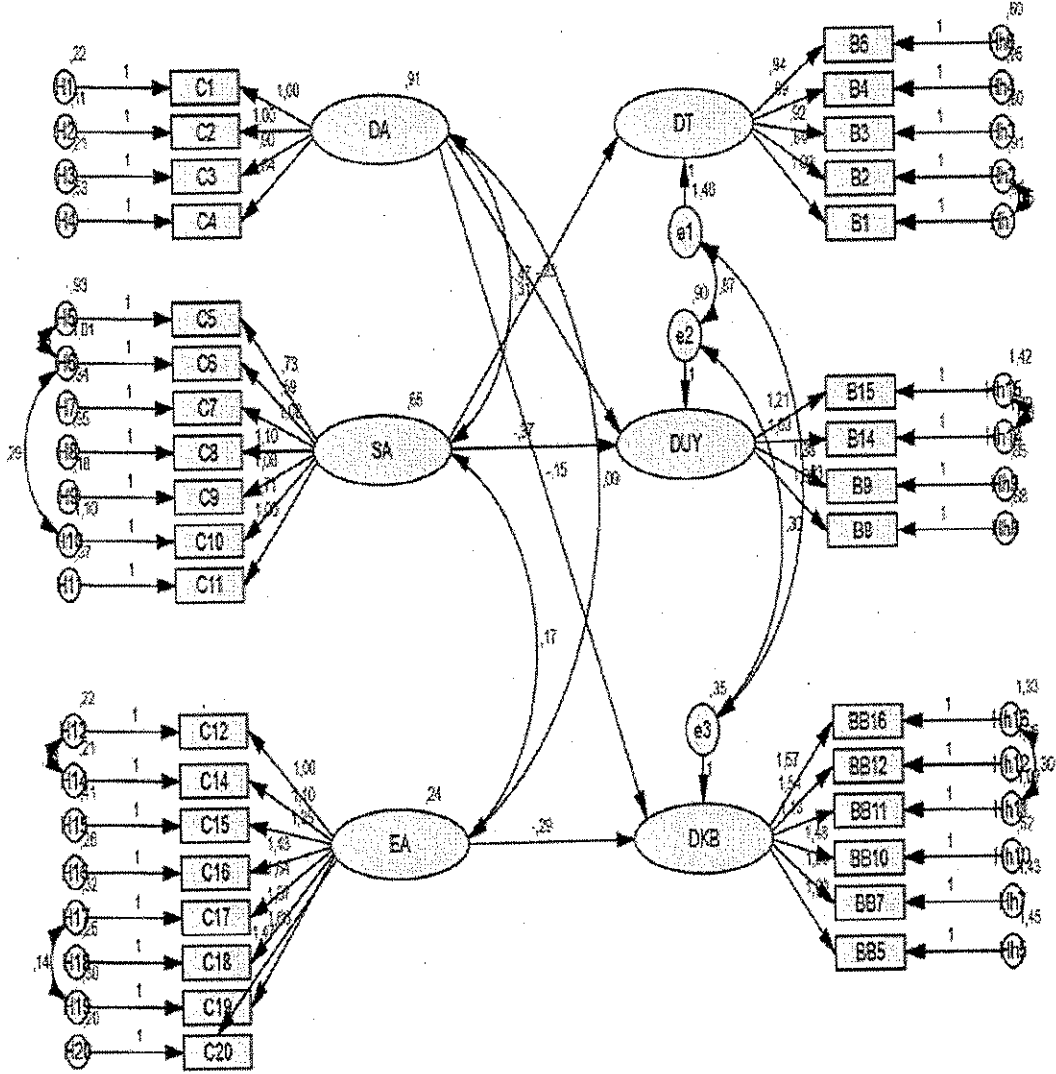
Kaynakların bazılarında GFI değerinin 0,80-0,89 aralığında oluşunun kabul edilen uygun değer olduğu açıklanmıştır. (Akt. Okur-Berberoğlu ve Uygun,2012)'e göre Tablo 4. 9' deki modelin uyum indekslerine göre geliştirilen bu modelin toplanan uyumlu verilerinin geçerli olduğu açıklanmıştır.

YOL	$\beta$	P
Dağıtım Adaleti > Duyarsızlaşma	-0.250	0.001
Dağıtım Adaleti > Düşük Kişisel Başarı	-0.219	0.007
Süreç Adaleti > Duygusal Tükenme	-0.260	0.002
Süreç Adaleti > Duyarsızlaşma	-0.290	0.001
Etkileşim Adaleti > Düşük Kişisel Başarı	-0.181	0.028
Dağıtım Adaleti > Duygusal Tükenme	-0.094	0.204
Süreç Adaleti > Düşük Kişisel Başarı	-0.082	0.339
Etkileşim Adaleti > Duyarsızlaşma	0.018	0.813
Etkileşim Adaleti > Duygusal Tükenme	-0.027	0.719

**Tablo 4.10:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Sendromu Boyutları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları(Standardize Edilmiş)

Şekil 4.10 ve Tablo 4.10'de gösterilen veriler incelendiği zaman yapılmış olan birinci analiz sonucunda tükenmişlik sendromu boyutlarıyla adalet boyutları arasında üzerinde anlamsız yollar olduğu görülmüştür.

Bu için analizin bu safhasında anlamsız yollar teker teker modelden çıkarılıp bu işlemle modelde sadece anlamlı yollar kalıncaya kadar yapılmıştır.



Şekil 4.11: Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş)

Kaynak: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YOL	$\beta$	P
Dağıtım Adaleti > Düşük Kişisel Başarı	-0.213	0.001
Dağıtım Adaleti > Düşük Kişisel Başarı	-0.225	0.003
Süreç Adaleti > Duygusal Tükenme	-0.300	0.001
Süreç Adaleti > Duyarsızlaşma	-0.284	0.001
Etkileşim Adaleti > Düşük Kişisel Başarı	-0.221	0.002

**Tablo 4.11:** Örgütsel Adalet Boyutları İle Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardilize Edilmiş)

Şekil 4.5'deki analizin son aşamasında tespit edilen nihai modele ve Tablo- 13'te verilen verilere göre; dağıtım adaletinin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi üzerinde, süreç adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde, etkileşim adaletinin de düşük kişisel başarı hissi üzerinde olumlu olmayacak şekilde etkilemiştir. Bundan dolayı 2, 3, 4, 5, 9.hipotezleri doğrulanmış; 1, 6, 7, 8 hipotezleri reddedilmiş olarak görülmektedir.

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Dağıtım adaleti duygusal tükenmeyi ters etkilemektedir.	Rededildi
H2: Dağıtım adaleti işe karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
H3: Dağıtım adaleti düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
H4: Süreç adaleti duygusal tükenmeyi ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
H5: Süreç adaleti işe karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı
H6: Süreç adaleti düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilemektedir.	Rededildi
H7: Etkileşim adaleti duygusal tükenmeyi ters yönde etkilemektedir.	Rededildi
H8: Etkileşim adaleti işe karşı duyarsızlaşmayı ters yönde etkilemektedir.	Rededildi
H9: Etkileşim adaleti düşük kişisel başarı hissini ters yönde etkilemektedir.	Doğrulandı

**Tablo 4.12:** Araştırma Hipotezinin Sonuçları

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde araştırma verilerinden toplanan sonuçlar değerlendirilip sonraki araştırma ve çalışmalar için öneriler olacaktır.

Tükenmişlik sendromu ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve bağlar detaylı olarak araştırılıp incelenmiştir. Araştırma için gıda sektörü çalışanları ile 267 kişilik gruptan bilgi ve veriler toplanıp, ampirik bir çalışma yürütülmüştür. Bu grup üzerinden tükenmişlik sendromu ve örgütsel adalet algısı araştırılıp incelenmiştir. Toplanan kaynaklara dayalı olarak güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu analiz ve sonuçlar ileri zamanlardaki çalışmalarda kullanılabilir şekilde değerlendirildi.

Ortalama değerleri incelenen örgütsel adalet algısı boyut değerleri yüksek bulunmuştur. Bu durum araştırmanın kamu kurumu ve özel sektörde yapılmış olmasından dolayı olmuştur. Çünkü önceden belirlenen kurallara göre süreçler işlediği gibi kişilerin bu süreç işleyişinde söz hakkı yok denecek kadar azdır.



Örgütsel adaleti detaylara girmeden araştırıp değerlendirdiğimiz zaman, kişinin amirlerinden sevgi, saygı, ilgi, duyarlılık, kibarlık, adil kazanımlar, süreçlerde söz hakkının olması gibi olumlu davranışlar gördüğünü söyleyebiliriz.

Tükenmişlik sendromunun boyutları incelendiğinde ortalama değerlerine göre yüksekten düşüğe doğru sıralayacak olursak; duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı duygusu, duygusal tükenmedir. Araştırma yapılan kurumda kişilerin çalıştıkları diğer kişilerle olumlu ve istenen tutum ve davranışlar sergiledikleri, işe bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromu değişkenleri incelendiğinde, üç alt boyutu ile birlikte araştıran çalışmaların kısıtlı oluşu dikkati çekmiştir.

Dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel adalet algısını birlikte ele aldığından ve tüm boyutların, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı boyutları olan tükenmişlik sendromuyla ilişkisini incelediğinden dolayı literatüre faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma ve çalışmalarda örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik sendromu boyutlarının ilişkisi incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda hissizleşme ve bireysel başarı duygusunun düşük olması hissini dağıtım adaleti negatif etkilediği anlaşılmıştır. Kişilerin dağıtım hakkaniyetli dağıtım paylaşım hisleri arttıkça hissizleşme ve bireysel başarının azalması zayıflayacaktır. Bireysel başarıda düşme duygusu azalacaktır. Duyarsızlaşmayı ve bireysel başarı duygusunundüşüklüğü dağıtım adaleti ters yönde etkilemektedir.

Diğer yandan araştırma verilerine göre, dağıtım adaletinin duygusal tükenmeyi az etkilediği anlaşılmıştır. Literatürde bu konu kapsamında yapılan çalışmalarda, Yıldırım vd. 2012de, Greenberg 2004te, Karaman 2009da, Knudsen vd. 2006da, Yeniçeri vd. 2009da, Meydan vd. 2011de araştırmalarında, dağıtım adaletinin duygusal tükenmeyi ters yönde etkilediğini belirtirken, Li 2013te, dağıtım adaleti ile duygusal tükenme arasında kayda değer bir bağlantı olmadığını vurgulamıştır. Çalışma kurumsal ve özel kurumda yapıldığı için kişilerin beklenti ve kazanımlarını verdikleri hizmet, yapılan iş kadar zam ve

prim sistem işleyişi ile değil önceden belirlenmiş kural ve şartlara göre almaları bu düşündüren bir sonuç olmuştur.

Kurumsal adaletin başka bir boyutu da süreç adaletinin, duygusal olarak tükenip hissizleşmeyi ters olarak etkilerken, alt seviyedeki bireysel başarı duygusunu etkilemediği anlaşılmıştır. Kişilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalma nedeni süreç adaleti algısının armasıdır. Süreç adaleti kavramının, duygusal olarak tükenme durumunu ters yönde etkiliyor olması, literatürde ki Greenberg (2004), Karaman (2009), Knudsen vd. 2006da, Meydan vd. 2011in araştırmalarda buldukları neticelerle benzemektedir. Süreç adaletinin işine duyarsızlaşmasını ters yönde etki ediyor olması Karaman 2009da, Meydan vd. 2011de ve Li 2013'nün ulaştığı neticelere benzemektedir

Düşük bireysel başarı duygusu süreç adaleti minimal seviyede etkilediği için anlamlı olmamıştır. Araştırılan literatürdeki çalışmalarda; düşük başarı hissi boyutuyla süreç adaleti boyutu ilişkisini anlamlı bulan Karaman2009da, düşük başarı hissi boyutuyla süreç adaleti boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını düşünen Yıldırım2012de, süreç adaleti boyutu ile düşük kişisel başarı hissi boyutu olan değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirten Li2013te görülmüştür. Görülen bu farklı düşünce ve verilerin sebebi denetçilerin kişisel başarı hissi ortalamalarının yüksek olması diyebiliriz. Örgütte alınan kararlarda çalışan kişilerin söz hakkının pek olmadığı bundan dolayı süreç adaleti algısının değişip kişide duyarsızlaşmaya neden olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet algısının boyutlarından biri diğer boyut etkileşim adaleti, düşük bireysel başarı hissini negatif yönde etkilemektedir. Yapılan incelemelere göre, çalışan kişilerin etkileşim adaleti algılarının yüksek olmasının nedeni kişisel başarının düşük olmasına neden olacağı görülmektedir. Araştırılan literatürde bu konuda yapılan çalışmalara göre, Karaman 2009da ve Li 2013'ün belirttiği sonuçlarla yakın ilişki ve benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Duygusal tükenmişliğin ve yaptığı işe karşı duyarsızlaşmanın, etkileşim adaleti boyutu açısından anlamlı şekilde etkilenmediği görülmektedir. Meydan vd. 2011'in yaptığı çalışmalara göre dağıtım adaleti boyutu ve süreç adaleti boyutunun tükenmişlik sendromunu tespitinde çok önemli olduğunu açıklamıştır.

Karaman 2009a göre duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma hissizleşme üzerinde etkisinin ters etki olduğu açıklanmıştır. Bu şekilde farklı oluşunun nedeni ise yapılan çalışmalarda en yüksek ortalama örgütsel adalet boyutlarında etkileşim adaleti boyutunudur. Bundan dolayı çalışanların kişilere genel olarak bakıldığında yönetici ve amirleri ile ilişkileri, amirlerinden karşılaştıkları her türlü tutum ve davranışlara algıları pozitiftir. Bundan dolayı amirlerinden saygılı tavır, ilgili olmak, kibarlık, sevgi, empati alan kişilerin duygusal tükenmişlik boyutu, yaptığı işe karşı hissizleşme seviyeleri daha küçük seviyede görülecektir.

Özetlenecek olursa, bu araştırma ve çalışma sonucunda, örgütsel adaletin tüm boyutlarının tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarını farklı şekilde etkilediği tespit edilip anlaşılmıştır. Dağıtım adaleti boyutu, hissizleşme ve bireysel başarı duygusunun azalmasında etkiye sahiptir. Süreç adaleti, duygusal tükenmişlik ve mesleğine hissizleşme durumuna yönelik olumsuz etkiye sahiptir. Etkileşim adaleti bireysel başarı duygusunda ters etkiye sahiptir.

Yapılan araştırma ve literatürler sonucunda elde edilen veri ve kaynaklara göre yöneticilere, amirlere ve araştırma yapan ve yapacak olanlara konuyla ilgili bazı önerilerde bulunulabilir.

### **Yöneticiler İçin Öneriler**

Bilgi, iletişim, ulaşım, üretim, tüketim, hizmet gibi tüm alanlarda teknolojik gelişmelerin hızla artmasıyla sınır mekan kavramı ortadan kalkmıştır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve daha başarılı olabilmeleri için teknolojik gelişmeleri takip ederek nitelikli çalışanlara sahip olmalıdır. Etkin, verimli, kaliteli, yeterli, uygun üretimde fark yaratmak ve insan faktörünü çok iyi kullanması gerekir. Entelektüel varlıklara sahip olup iyi kullanıp iyi yönetmelidir.

Tükenmişlik sendromu kavramı, kişisel ve örgütsel bakımdan çok fazla olumsuz ve istenmeyen sonuçlara neden oluşturmaktadır.

Çalışan kişi açısından bakıldığında, birçok farklı sağlık problemlerine neden olmasından başka, devamsızlık, performansın düşmesi, gergin olmak, diğer insanlarla olan ilişkilerinde bozulma, işi bırakma niyeti gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Çalışan

örgüt elemanının örgütsel adalet algılarında azalma olurken, içinde buldukları durumda eşitsizliğe maruz kalma neticesinde kişide meydana gelecek olan en önemli tepkiler stres, sıkıntı, üzüntü, değersizlik hissi ve tüm olumsuz duyguların sonucunda da tükenmişlik duygusudur.

Yöneticiler, çalışan elemanlarına karşı ilgili olup saygı tavırlarıyla yaklaşmalı, örgüt kararlarını belirleyip açıklarken empati yapmalı, açık sözlü, dürüst davranıp mantıklı açıklamalar yapmalı, örgüt süreçleri ile ilgili söz hakkı vermeli, eşitlik, hakkaniyet ve adalet kavramlarına önem verip bu kavramları gerçekleştirmelidir. Etkin adaletli bir ücret ve performans değerlendirme sistemi oluşturup uygulamalıdır. Çalışanların eğitim yetenek ve becerilerine uygun işleri vererek yetki ve sorumluluklarını belirlenmelidir. Çalışma saatlerinin ayarlanması, görev tanımlarının net yapılması, çalışanların hizmet içi eğitim konusuna önem verilmesi, geri bildirimler düzenli yapılmalıdır. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın, görev yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esaslarına göre, gıda ürünleri ile temas eden her türlü madde ve malzemelerin üretimi, işlenmesi, pazarlanması ile ilgili süreç ve aşamalar belirlenmelidir. Hizmet içi eğitimlerle desteklenip bilgiye ulaşma, bilgiyi paylaşma ve açık iletişim ortamı sağlanmalıdır. Sosyal sorumluluklara sosyal aktivite olaylarına önem vermesiyle kişinin hizmet sunduğu tarafa karşı daha hassas ve daha ilgili olup ve daha yüksek performans göstermesini sağlamalıdır. Çalışanların amaç ve istekleri ile örgütün amaç ve beklentilerini uyumlaştırmalıdır. Aksi durumda davranılırsa kişinin enerjisinin tükenip bitmesine, yaptığı işe ve diğer insanlara karşı duyarsız davranıp, kendini yetersiz görmesine neden olacaktır. Tükenme nedenlerini bulunup, çözümlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

Araştırılan kaynak ve literatürde tükenmişlik sendromu ve örgütsel adalet algısı ile ilgili ilişkiyi inceleyip araştıran çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısı boyutları ve tükenmişlik sendromu boyutları ile ilgili az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu iki değişkenin ve alt boyutlarının incelendiği çalışmalar yetersizdir. Bu nedenle tükenmişlik sendromu ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin mevcut alt boyutlarıyla birlikte araştırılıp incelenmesi sonuçlarda genelleme yapabilmeye yardımcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299) New York: Academic Press.
- Aghaei, N., Moshiri, K., and Shahrbanian, S. (2012). Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran. *Advances in Applied Science Research* 3(4): 2438 – 2445.
- Ahola, K. and Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders* 103 –110.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., and

- Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders- results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders* 88, 55 – 62.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*. Vol. 1. No. 2.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Arı, G.S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt: 15. Sayı: 1.
- Balcıoğlu, İ., Memetali S. ve Rozant, R. ( 2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*. Sayı: 83, (99-104).
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Van Der Hulst, R. and Brouwer, J. (2000). Using Equity Theory to Examine The Difference Between Burnout And Depression. *Anxiety, Stress and Coping*, Vol. 13, 247 – 268.
- Barling, J., and Phillips, M. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127 (6), 649 – 656.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 541 – 561.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6, 2, 15 – 23.

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

- Meta – Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86, No. 2, 278 – 321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 3, 386 – 400.
- Colquitt, J. A, Conlon, D. E, Wesson, M. J, Porter, C. O.L.H, and Ng, K. Y. (2001). Justice At the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 3, 425 – 445.
- Cordes, C., & Dougherty, T. W. (1993). A Review And An Integration Of Research On Job Burnout. *Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 4, 621 – 656.
- Cordes, C., Dougherty, T. W., and Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of organizational behavior*. Vol. 18, 685 – 701.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S, Bobocel, D. R, Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58, 164 – 209
- The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*.
- Cropanzano, R., and Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 2, 293 – 299.
- Cüce, H. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan



Güvenin aracı etkisi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Cüce, H., Güney, S. Ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel

Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. H.Ü.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s. 1-30. Çakır,

Ö. (2006)

Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri

Sendikası, Ankara. Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması:

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,

Cilt 2, Sayı 1, Haziran 2006, 62-77

Çetin, F., Basım, H.N., Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde

Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. Yönetim ve Ekonomi. Cilt: 18,

Sayı: 1.

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Organizational Justice: A Review Of The Literature And

Some Suggestions For Future Reserach. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22 (2), 51- 84.

Ergin, C. (1992). Çalışmanın Anlamı: Cinsiyet Ve Meslek Değişkenlerine Göre Bir

İnceleme. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi. Cilt 9/ Sayı 1-2/ Aralık, 71 – 84

Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının

İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi. Cilt: 12/ Sayı 1-2,

37 – 50.

- Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, 115 – 130.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn - Out. *Journal of Social Issues*. Volume 30,1. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management*. 9 – 22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol73, No. 4, 606 – 613.
- Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, 352 – 365.
- Greenberg, J., and Mccarty, C. L. (1990). The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness. *Labor Law Journal*, Vol. 41.
- Greenglas, E. R., and Burke, R. J. (1988). Work and Family Precursors of Burnout in Teachers: Sex Differences. *Sex Roles*, Vol. 18, No. 3/4.
- Gündoğan, A. O. (2003). Hak ve Adalet, Muğla Üniversitesi Adalet Sempozyumu Bildirileri.
- Gündüz, B., Çapri, B., Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E- Dergi. Cilt:3, Sayı:1, Nisan*.
- Halbesleben, J. R. B., and Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management* 30 (6), 859 – 879.

Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. Türk

Psikoloji Yazıları, 7 (13), 25 – 43.

Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1983). Preventing Employee Burnout. *Personnel*, 60, 2, 58-68.

Jackson, S. E., Schwab, R.L.,and Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 4, 630 – 640.

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

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Dergisi*; 68, 29 – 32.

Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama.

İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Knudsen, H. K., Ducharme, L. J.,and Roman, P. M. (2006).

Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities.

*Journal of Substance Abuse Treatment* 31, 173 – 180

Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management* 26: 489.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., and Dupuy, P. (2010).

The Relationship Among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life

Satisfaction, Burnout And Turnover Intent: An exploratory Study. *Journal of*

*Criminal Justice* 38, 7 – 16.

- Lee, R. T., and Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, No. 2, 123 – 133.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 9, 297 – 308
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model Of The Organizational Context Of Burnout. *Journal of health and human services administration*. Vol. 21, No. 4, Spring, 472 – 489.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (2001).  
 Burnout And Health. In: Baum, A., Revenson, T. A., Singer, J. E. *Handbook of Health Psychology*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: A Structered Approach To Organizational Predictors Of Job Burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, Volume 3, 91–13.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model Of The Organizational Context Of Burnout. *Journal of health and human services administration*. Vol. 21, No. 4, Spring, 472 – 489.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. National Science Foundation. In: Gergen,

- K. J. etc, *Social Exchange Theory*, Wiley, September 1976.
- Lewin, J. E., and Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among sales people: Som new thoughts. *Journal of Business Research* 60, 1216 – 1224.
- Li, Y. (2013). Modeling the relationship between organizational justice, job burnout and organizational comitment among university teachers. Madrid: Complutense University. Loerbroks, A., Meng, H., Chen, M., Herr, R., Angerer, P., and Li, J. (2013).
- Primary school teachers in China: associations of organizational justice and effort–reward imbalance with burnout and intentions to leave the profession in a cross-sectional sample. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.
- Maslach, C. (1978). The Client Role in Staff Burn – Out. *Journal Of Social Issues*. Volume 34, 4.
- Maslach, C., and Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied of Preventive Psychology* 7: 63 – 74.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol, 2, 99 – 113.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizatioal settings. In S. Oskamp (Ed.) *Applied Social Psychology Annual*. Vol. 5.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1985). The Role of Sex and Family Variables in Burnout. *Sex Roles*, Vol. 12, 7/8.

- Maslach, C., and Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout, How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. Jossey – Bass.
- Maslach, C. and Schaufeli, W. B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. In.
- Schaufeli, W. B. Maslach, C. Marek, T. Professional burnout: Recent developments in theory and research (1 – 16) Washington,DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C. Schaufeli, W. B, and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review Psychology. 52: 397 – 422.
- Maslach, C. (2003), Job Burnout: New Directions in Reserach and Intervention. American Social Psychological Society. Masterson, S. S, Lewis, K.
- Goldman B.M, and Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships . Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 4, 738 – 748.
- Mcfarlin, D. B, and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes. Academy of Management Journal. Vol. 35, No. 3, 626 – 637.
- Meydan, C.H., Basım, H.N., ve Çetin, F. ( 2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Bilig, Bahar. Sayı. 57, 175 – 200.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık. Moliner, C., Martinez – Tur, V.,

- Peiro, J.M ., Ramos, J.,and Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*. Vol. 12, No. 2, 99 – 116.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76. No. 6, 845 – 855.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 527 – 556.
- Nowakowski, J. M, and Conlon, D. E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 16, No. 1, 4 – 29.
- Okur- Berberoğlu, E., ve Uygun, S. (2012). Çevre Farkındalığı- Çevre Tutumu Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Sınanması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25 (2), 459 – 473.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y., ve Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* 7(1), 17 – 33.
- Purvanova, R. K., and Muros, J.P.(2010). Gender Differences in Burnout: A meta – analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 77 (2), 168 – 185.
- Roberts, G. A. (1997). Prevention of Burn-Out. *Journal of continuing Professional*

- development 3, 282 – 289.
- Safari, A., TamiziFar, M., and Jannati, A. R. ( 2012). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff JobBurnout (Case ofUniversityStaff of Isfahan). Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 ( 7): 131 – 136.
- Safikhani, M. ( 2014). The Relationship Between Organizational Justice With Burnout Among Employees in Fars Province Gas Company. Kuwait Chapter Of Arabian Journal of Business and Management Review. Vol. 3, No. 6 (a).
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. and Jackson, S.E. (1996). MBI General Survey. Maslach Burnout Inventory Manual. In Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (Eds.) . Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Skarlicki, D. P, and Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. Journal of Applied Psychology . Vol. 82. No. 3, 434 – 443.
- Smeths, E. M. A., Visser, M. R. M. & Oort, F. J., Schaufeli, W. B., and De Haes, H. J. C. J. M. (2004). Perceived Inequity: Does It Explain Burnout Among Medical Specialists. Journal of Applied Social Psychology, 34, 9, 1900 – 1918.
- Şeşen, H. (2011). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. Savunma Bilimleri Dergisi 9 (2), 67 – 90.
- Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. G., and Schaufeli, W.B.



- (2001). From Inequity to Burnout: The Role of Job Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, No. 4, 303 – 323.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., ve Aydın, N. (2006). *Anatolian Journal of Psychiatry* 2006; 7:100-108
- Anatolian Journal of Psychiatry* 2006; 7: 100- 108.
- Tayfur, Ö. (2011). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik Ve Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Bir Çalışma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu. “Adalet”, <http://tdkterim.gov.tr> Tyler, T. T. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group – Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No. 5, 830 – 838. Tyler, T. T. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 67, No. 5, 850 – 863.
- Uludağ, O., ve Yaratan, H. (2013). The Effects of Justice and Burnout on Achievement: An Empirical Investigation of University Student. *Croatian Journal of Education*. Vol. 5, No. 2, 97 – 116.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., and Wilke, H. A. M. (1996). The consistency rule and the voice effect: the influence of expectations on procedural fairnessjudgements and performance. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 26, 411 – 428.
- Viswesvaran, C., and Ones, D. S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta – Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and

Behaviors. Journal of Business Ethics, Vol. 38, No. 3, 193 – 203.

Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. KMU İİBF Dergisi. Sayı: 16 Haziran.

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

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

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

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

## **EKLER**

### **Ek-1 Tezde Kullanılan Anket**

#### **ANKET FORMU**

Değerli anket katılımcısı; Yapılacak bu inceleme ve araştırmaların amaç ve nedeni, kişilerin tükenmişlik sendromu ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkisini ve örgütsel adalet algıları ile mesleki tükenmişlik durumlarını düzeylerini belirlemektir. Bu anket üç bölümden oluşmuştur. Anketi doldurmadan önce lütfen ölçeklerin başında yazılan açıklamaları dikkatli okuyun. Ankette sorulan sorulara cevap vermek için size en uygun olan kutucuğu (x) şeklinde işaretleyiniz. Sorulan soruları doğru ve tam olarak cevaplamanız araştırma çalışması için çok önemlidir.

Bu ankette katılımcılara ait hiçbir kimlik belirleyici soru ve bilgi bulunmamaktadır. Anket sonuç bilgileri farklı kurum ve kuruluşlara yansıtılmayacaktır. Bulunduğunuz kurum ve adınız hiç bir şekilde kullanılmayacaktır. Anket sonuçları farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacak, kurumunuzun ve sizin adınız hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Toplanan

bilgiler sadece bilimsel amaçlı araştırmada kullanılacaktır. Bize ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

## İ. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular işinizde elde ettiğiniz kazanımlar (aldığınız ücret, terfi, takdir vb.) ile ilgilidir. • Soru formunda yer alan "kazanımlar" ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder.		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUK	HER ZAMAN
1	Elde ettiğiniz kazanımlar işinizde gösterdiğiniz çabaya yansıyor, karşılıyor mu?					
2	Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
3	Elde ettiğiniz kazanımlar çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı karşılıyor mu?					
4	Performansınızı düşündüğünüzde elde ettiğiniz kazanımlar adil midir?					
Aşağıdaki ifadeler yöneticilerinizin kazanımlarınızla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir, ödül vb.) ilgili karar verirken kullandığı süreçlerle (uygulamalar ve yöntemlerle) ilgilidir. Formda yer alan "süreçler" ifadesi, kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUK	HER ZAMAN
5	Bu süreçler arasında fikirlerinizi ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?					
6	Bu süreçlerle elde ettiğiniz kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?					
7	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanmakta mıdır?					
8	Bu süreçler diğerlerinden uzak uygulanıyor mu?					
9	Bu süreçler doğru bilgiye dayandırılmış mıdır?					
10	Bu süreçler sonucu elde ettiğiniz kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
11	11 Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
Aşağıdaki sorular ilk amiriniz (kendisine karşı sorumlu olduğunuz en yakın yönetici) ile ilgilidir.		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUK	HER ZAMAN
12	Size nazak davranır mı?					
13	Size değer vererek davranır mı?					
14	Size saygılı davranır mı?					
15	15 Uygunuz yorum ve eleştiri yapmaktan sakınır mı?					
16	16 Sizle olan diyaloglarında dürüstür ve samimi midir?					
17	17 Süreçleri (uygulamaları) bulunuzyla size açıklar mı?					
18	18 Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19	Süreçlere yönelik ayrıntıyı zamanında aktarır mı?					
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilde konuşur mu?					

## 2.BOLUM

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

0	1	2	3	4	5	6				
Asla	Nadiren (Yılda birkaç kez ya da daha az)	Arada bir (Ayda bir kez ya da daha az)	Ara Sıra (Ayda birkaç kez)	Sık sık (Haftada bir kez)	Çok sık (Haftada birkaç kez)	Her gün / Her zaman				
				0	1	2	3	4	5	6
İşimden dolayı kendimi duygusal olarak bitkin hissediyorum (DUYGUSAL TÜKENME ORNEK MADDE)										
İşimin önemli olup olmadığı konusunda kuşku duyuyorum (İŞE KARŞI DUYARSIZLAŞMA ORNEK MADDE)										
İşte bir şeylerin başarılmasında etkili olduğumdan eminim (KİŞİSEL BAŞARIDA AZALMA ORNEK MADDE)										

### 3.BOLUM

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

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

2. Yaşınız

3. Medeni Haliniz:  Evli  Bekar

4. Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

5. İş yerindeki pozisyonunuz: belirtiniz.

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

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

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı :Gülten KAYA  
Uyruğu :T.C.  
Doğum Tarihi :22.05.1973  
Doğum Yeri :Adıyaman  
Medeni hali :Evli  
Adresi :Yeni Mahalle 33156. Sk.Turgut 3 Apartmanı 12/11  
Mezitli/MERSİN  
Telefon :0 506 595 8160  
E-Posta :gultenkaya33@gmail.com

### Eğitim Bilgileri

Yüksek lisans :Toros Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Sağlık Kurumları İşletmeciliği Tezli  
Yüksek Lisans  
Lisans :Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimler Fakültesi Hemşirelik  
:Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme  
Ön lisans : Anadolu Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği  
:Gaziantep Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu  
Hemşirelik  
Lise :Adıyaman Lisesi  
İş Deneyimi: 2007 den devam  
Çalıştığı Yer: Mersin Şehir Hastanesi Görev: Hemşire  
Yabancı Dil: Başlangıç seviyesinde İngilizce





T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :64046081-302.14/13  
Konu : Tez Başlığı Değişikliği

11/01/2019

**İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığına**

Ana bilim dalımız yüksek lisans öğrencisinin tez başlığı değişikliği, aşağıdaki yönetim kurulumuzun 09.01.2019 tarih ve 01/02sayılı kararı ile uygun görülmüştür.  
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ  
Müdür V.

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığının 28.12.2018 sayılı ve 150 sayılı Gülten KAYA'nın tez başlığı değişikliği konulu yazısı görüşüldü.

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı Sağlık Kurumları İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Programı 149022012 numaralı öğrencisi Gülten KAYA'nın,, 27.12.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında, tez başlığının savunma sınavı jüri üyelerinin önerisi üzerine "**Gıda Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi**" olarak değiştirilmesine, danışmanına duyurulmak üzere konunun Ana Bilim Dalı Başkanlığına ve adı geçen öğrencinin e-posta adresine bildirilmesine oy birliğiyle karar verildi.





T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 28.11.2018

Tez Başlığı: Gıda Fabrikası Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik İlişkisi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 98 sayfalık kısmına ilişkin, 28.11.2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 22'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.


Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı

: Gülten KAYA

İmzası

:  Tarih: 28.11.2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

: Doç.Dr.Mert AKTAS

İmzası

:  Tarih: 28.11.2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...2.....sayfa)

# Gıda Fabrikası Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik İlişkisi

*Yazar* Gülten Kaya

---

**Gönderim Tarihi:** 28-Kas-2018 09:06AM (UTC+0300)

**Gönderim Numarası:** 1046239029

**Dosya adı:** G\_lten\_Tez-28.11.2018.docx (1.04M)

**Kelime sayısı:** 20265

**Karakter sayısı:** 144250

# Gıda Fabrikası Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik İlişkisi

ORIJINALLIK RAPORU

%22

BENZERLİK ENDEKSİ

%22

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%1

YAYINLAR

%0

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

katalog.hacettepe.edu.tr  
İnternet Kaynağı

%22

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde