



**ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
(ESKİŞEHİR'DE BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

RECEP DUYMUŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

NİSAN 2015

ETİK BEYAN

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

- Tez içinde 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,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Recep DUYMUŞ

08/04/2015

**ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
(ESKİŞEHİR'DE BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Recep DUYMUŞ

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nisan 2015

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı; Eskişehir’de bir kamu hastanesinde çalışan personelin örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla demografik değişkenler ile örgütsel adalet ve tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Deneklere 400 adet anket dağıtılmış, 352 adet anket dönüşü gerçekleşmiştir. Anketimize katılan deneklerin 199 kadın olup, 153 erkektir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; çalışanların demografik değişkenlerini içeren bilgi anketi, Maslach’ın Tükenmişlik Ölçeği ile Colquitt’in geliştirdiği Örgütsel Adaletle ilişkin ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet alt boyutları ile bazı tükenmişlik alt boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlere göre tükenmişlik ve örgütsel adalet algılaması açısından bazı gruplar arasında farklılıklar görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Adalet, Tükenmişlik

Sayfa Adedi : 117

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Köksal HAZIR

**AN INVESTIGATION ON EVALUATION OF THE INTERACTION BETWEEN
ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BURNOUT
(CASE OF A STATE HOSPITAL IN ESKISEHIR)**

(Master's Thesis)

Recep DUYMUŞ

TOROS UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

March 2015

ABSTRACT

The purpose of the study is to investigate the interaction between the organizational justice and the burnout syndrome of the staff in a state hospital in Eskisehir. To that end, the relationship between the demographic variables and the sub-dimensions of organizational justice and burnout was examined. A survey was distributed to 400 subjects and 352 of them completed the survey. 199 of them are female and 153 of them are males. Data collection tools used in the study are an information survey which examines the demographic variables of the subjects, Maslach's Burnout Scale and Colquitt Organizational Justice Scale. In conclusion were found some correlations between the dimensions of organizational justice and dimensions of burnout. In addition, were found some differences between the groups in terms of burnout and organizational justice perceptions according to demographic variables.

Key Words : Organizational Justice, Burnout

Number of Pages : 117

Supervisor : Assoc. Prof. Köksal HAZIR

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında hiçbir zaman yardım ve desteklerini esirgemeyen, sonsuz sabır ve anlayışla beni yönlendiren başta çok değerli danışmanım Doç.Dr.Köksal HAZIR hocama,

Anketlerin dağıtımını sırasında sürekli yanımda olan ve çok değerli tecrübelerinden faydalandığım sevgili hocam Doç.Dr.Fatma Deniz SAYINER'e,

İstatistiki konularda yardımlarını esirgemeyen sayın Arş.Gör.Barış ERGÜL'e,

Veri toplama ve teknik konularda emeği geçen değerli dostlarım Alper ÖZDEMİR, Özkan KONUKBAY ve Ramazan YILMAZ'a,

Tezimin gerçekleşmesinde bana göstermiş oldukları destekten ötürü değerli iş arkadaşlarım ve amirlerime,

Sonsuz mutluluk ve moral kaynağım eşim ve aileme,

Araştırmamıza veri sağlayan değerli hastane çalışanlarına,

Teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1.GİRİŞ.....	1
2.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	2
2.1.Örgüt Kavramı.....	2
2.2.Adalet Kavramı.....	3
2.3.Örgütsel Adalet Kavramı.....	4
2.4.Örgütsel Adalet Teorileri.....	7
2.4.1.Reaktif-içerik teorileri.....	8
2.4.2.Proaktif-içerik teorileri.....	10
2.4.3.Reaktif-süreç teorileri.....	11
2.4.4.Proaktif-süreç teorileri.....	12
2.5.Örgütsel Adaletin Boyutları.....	13
2.5.1.Dağıtım adaleti.....	13
2.5.2.Prosedürel adalet.....	14
2.5.3.Etkileşim adaleti.....	16
2.6.Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Bazı Örgütsel Davranışlar.....	17
2.6.1.Örgütsel güven.....	17
2.6.2.Örgütsel bağlılık.....	19
2.6.3.Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	20

3.TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	22
3.1.Tükenmişlik Kavramı.....	22
3.2.Tükenmişlik Kavramının İlişkili Olduğu Kavramlar.....	24
3.2.1.Stres.....	25
3.2.2.Mobbing.....	29
3.3.3.İş doyumu/İş tatmini.....	31
3.3.Tükenmişlik Modelleri.....	34
3.3.1.Cherniss tükenmişlik modeli.....	34
3.3.2.Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli.....	35
3.3.3.Pines tükenmişlik modeli.....	36
3.3.4.Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli.....	37
3.3.5.Meier tükenmişlik modeli.....	38
3.3.6.Maslach tükenmişlik modeli.....	39
3.4.Tükenmişliğin Evreleri.....	40
3.5.Tükenmişliğin Belirtileri.....	41
3.6.Tükenmişliğin Nedenleri.....	44
3.6.1.Bireysel nedenler.....	44
3.6.2.Çevresel ve örgütsel nedenler.....	46
3.7.Tükenmişliğin Sonuçları.....	47
3.8.Tükenmişlikle Mücadele.....	48
3.8.1.Bireysel düzeyde mücadele.....	48
3.8.2.Örgütsel düzeyde mücadele.....	50

4.ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ESKİŞEHİR'DE BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ.....	53
4.1.Araştırma Problemi.....	53
4.2.Araştırmanın Amacı.....	53
4.3.Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	54
4.4.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	54
4.5.Araştırmanın Yöntemi.....	56
4.6.Evren ve Örneklem.....	56
4.7.Veri Toplama Araçları.....	57
4.8.Araştırma Verilerinin Analiz ve Yorumlanması.....	59
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKLAR.....	91
EKLER.....	102
EK-1. Anket Formları.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Greenberg Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	7
Tablo 2. Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırmasını Açıklayan Sorular.....	8
Tablo 3. Cinsiyet Analizine İlişkin Frekans Dağılımı.....	59
Tablo 4. Yaş Analizine İlişkin Frekans Dağılımı.....	59
Tablo 5. Öğrenim Durumu Analizine İlişkin Frekans Dağılımı.....	60
Tablo 6. Medeni Durum Analizine İlişkin Frekans Dağılımı.....	60
Tablo 7. Çocuk Sayısı Analizine İlişkin Frekans Dağılımı.....	61
Tablo 8. Çalışma Süresi Analizine İlişkin Frekans Dağılımı.....	61
Tablo 9. Statü Analizine İlişkin Frekans Dağılımı.....	62
Tablo 10. Göreve İlişkin Frekans Dağılımı.....	62
Tablo 11. Gelire İlişkin Frekans Dağılımı.....	63
Tablo 12. Güvenilirlik Tablosu.....	64
Tablo 13. Cinsiyete İlişkin t-Testi.....	65
Tablo 14. Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	66
Tablo 15. Öğrenim Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	67
Tablo 16. Öğrenim Durumuna İlişkin Post Hoc Analizi.....	68
Tablo 17. Medeni Duruma İlişkin Tekyönlü Varyans Analizi.....	70
Tablo 18. Çocuk Sayısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	71
Tablo 19. Çalışma Süresine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	72
Tablo 20. Statüye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	73
Tablo 21. Statüye İlişkin Post Hoc Analizi.....	74
Tablo 22. Göreve İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	75
Tablo 23. Göreve İlişkin Post Hoc Analizi.....	76
Tablo 24. Gelire İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	78
Tablo 25. Gelire İlişkin Post Hoc Analizi.....	79

Tablo**Sayfa**

Tablo 26. Kolerasyon Analizi Tablosu.....	80
---	----

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Genel Adaptasyon Sendromu.....	26
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	54

KISALTMALAR

akt.	: Aktaran
çev.	: Çeviren
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
vs.	: Vesaire

1.GİRİŞ

İnsana verilen değerin sıklıkla tartışıldığı günümüz toplumunda insana odaklı yani mesleği insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren çalışma alanlarında “rgtsel adalet ve tükenmişlik” üzerinde hassasiyetle durulması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütlerde ödül ve cezaların yönetimi ve dağıtımı ile ilgili sosyal kuralları içeren normlardır. İnsanların kendilerine adil olmayan bir şekilde davranıldığına dair inançları ise adaletsizlik olarak açıklanabilir. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Bu nedenle örgütsel adalet, örgüt yönetimleri tarafından dikkat edilmesi gereken önemli bir kavramdır (Tuna, 2013).

Çalışanların iş koşullarına, çevresel etkilere bağlı olarak, hayata bağlılık, mutluluk hisleri, geleceğe güvenle bakmak, işini severek yapma, iş arkadaşlarını sevmek gibi duygularında ki azalma, bu duygular yerine olumsuz duyguların artışı tükenme ve ya tükenmişlik olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik kavramı özellikle günümüzde hayatımızın her alanında kullanılmaktadır. Ancak alışma hayatına baktığımızda bu kavram özellikle sağlık kurumlarında çalışanlar için sıklıkla kullanılmaktadır. Sağlık sektöründe görev yapan bireyin bulunduğu ortamın duygusal yoğunluğunun fazla olması, sürekli insanlarla iletişim içinde bulunma zorunluluğu, karşılaşılan insanların yaşamış olduğu sıkıntılarla direkt muhatap olma durumu, sağlık çalışanın tükenmişlik yaşama olasılığını yükseltmektedir.

Bu çalışmada tükenmişlik ve örgütsel adalete ilişkin literatür taraması yapılmış ve Eskişehir’de bir kamu hastanesinde çalışan personelin örgütsel adalet ve tükenmişlik açısından algılamaları araştırılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Çalışanların örgüt atmosferinde algıladıkları adaleti dile getirmekte kullanılan örgütsel adalet kavramı; bireylerin örgüt karar ve politikalarına katılımı, ödeme düzeni ve tatile çıkmada kimin öncelik hakkına sahip olduğu konularla ilgilidir (Cropanzano ve Greenberg, 1997'den akt: Arslantürk ve Şahan, 2012). Bu amaçla araştırmanın bu bölümünde örgüt, adalet ve örgütsel adalet kavramı tanımlarına, örgütsel adaletin ilişkili olduğu diğer kavramlara ve teorik açıklamalara yer verilecektir.

2.1. Örgüt Kavramı

Günlük hayatımızın her alanını kuşatmış durumda olan örgütler, insanların yaşamını idame ettirmesi bakımından son derece önemli bir yere sahiptir. İnsanoğlunun sosyal hayatta bazı temel gereksinimleri vardır. Bu gereksinimlerin giderilmesi ancak örgütler sayesinde gerçekleşmektedir. En eski medeniyetlerde bireyler beslenme, güvenlik ve sağlık gibi ihtiyaçlarını kendileri karşılarken, toplumların kurulması ve gelişmesiyle birlikte gereksinimleri ve bireylerin birbirlerine olan ihtiyaçları artmıştır. Bu gereksinimlerin tek başına giderilememesi, ortak amaçlarda birleşme zorunluluğunu ortaya çıkarmış, iş bölümü ve işlerde çeşitlilik sayesinde tek bir kişinin yapabileceğinden daha fazlasının, bir araya gelinerek ekip halinde yapılabileceği düşüncesiyle örgütler kurulmuştur. Schein'a (1978) göre örgütlerin ortaya çıkma sebebi, bireyin bütün gereksinimlerini tek başına karşılayamayacağı gerçeğidir (Akt: Torun, 2012:6).

Örgüt, "belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan, belli bir yapıya ve devamlılığa sahip olan sosyal ilişki biçimi" şeklinde tanımlanabilir. Örgütlere örnek olarak; okullar, hastaneler, ordu, çeşitli şirket ve dernekler, siyasi partiler, kulüpler, medya kuruluşları, sendikalar, alışveriş merkezleri vb. verilebilir. Çeşitli faaliyet alanlarında varlığını sürdürmeye çalışan örgütler; büyük-küçük, yeni-eski, ulusal-küresel, kar amacı güden-gütmeyen, yasal-yasa dışı gibi özelliklere sahip olabilirler. Üyelerinin farklı talep ve beklentileriyle şekillenen örgütler, "bir amaca ulaşmak için çeşitli şekillerde bir araya gelmiş ve çeşitli çevresel faktörlerin etkisi altında varlık mücadelesi veren sosyal yapılarıdır" (Leblebici ve Salancik, 1989; Scott, 2003'ten akt: Taşcı, 2013:4).

Barnard (1994) örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” şeklinde tanımlamış ve bir örgütün meydana gelebilmesi için macerayı seven ve rahat bir şekilde birbirlerine iletişime geçebilen bireyler olması gerektiğini ifade etmiştir. Schein (1970) ise örgütü, “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” olarak ifade etmiştir (Akt: Güçlü, 2003).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükte örgütün anlamı, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” tır (URL 1). Başka bir ifadeyle örgüt, “iki ya da daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı” olarak ifade edilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Örgütler bireylerin hedeflediklerine ulaşmasını sağlayan sosyal bir vasıta olup, insanlardan ve amaca ulaşmak için gösterilen eylem ve çabalardan oluşmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Geniş manada ise örgüt, “belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır” (Güçlü, 2003).

2.2. Adalet Kavramı

Toplumsal bir varlık olan insanın gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında önem verdiği bazı değerler vardır. Bu değerlerin başında, insanların kendilerine karşı devamlı adil ve eşit davranılmasını talep ettiklerinden dolayı adalet duygusu gelmektedir. Adalet kavramı, bireylerin birbirlerine karşı ve içinde buldukları sosyal sistemlere karşı haklarını, ödev ve sorumluluklarını açıklamaya yardımcı olmakla beraber; içinde bulunulan toplumun kimi, neden ödüllendireceğinin tanımını yapmaktadır (Stevens ve Wood, 1995’ten akt: Yılmaz, 2010). Genel olarak adalet olgusunun içeriği, “eşitlere eşit davranma” dır (Yılmaz, 2010).

Adalet olgusu, yaşamda ihtiyaç duyulan çeşitli kaynakların paylaşılmasında, toplumda ki düzenin sağlanmasında ve korunmasında yol gösterici bir rehber niteliği taşımaktadır. Doğru, müstakim, dürüst, düz, müsavi ve dengeli anlamlara gelen Arapça "Adl" sözcüğünden dilimize geçmiş ve "adalet" halini almıştır (Güriz, 1994'ten akt: Çakır, 2006:30). İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içerisinde barındıran adalet kavramı; uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu olarak ta ifade edilebilir (İzveren, 1980'den akt: Çakır, 2006:30).

Adalet kavramı sözlükte; "yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması" anlamına gelmektedir (URL 2). Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında ise adalet, "hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk olarak: 'Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır' " şeklinde tanımlanmaktadır (Töremen ve Tan, 2010).

İnsanın yaşadığı her yerde gerekli olan adalet, toplumsal hayatın ve örgütlerin vazgeçilmez bir parçasıdır. Yalın bir ifadeyle, "herkesin hak ettiğini alması" olarak tanımlanan adalet kavramı, bireyin yaşamını sürdürdüğü toplumda gereksinim duyduğu uyumu ve güvenliği sağlayan başlıca etkidir (Tetik, 2012).

Genel manada adalet kavramı, "hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi" demektir. Adalet, bireyin davranışlarını ahlaki açıdan değerlendiren ve eleştiren bir düşünceyi içermesinden dolayı ahlak ve din kurallarıyla ilişkilidir. Son yıllarda adalet olgusu, örgütlerde "ödeme, ödül, özendirme" gibi kaynakların dağıtımını konusunda üzerinde sıkça durulmaya başlanan bir kavramdır (Titrek, 2009).

2.3. Örgütsel Adalet Kavramı

Küreselleşmenin giderek arttığı 21. yüzyıl'da örgütler için en önemli kaynak insan unsurudur. Özgüveni yüksek, bilgi ve birikim sahibi personele sahip olan örgütler, giderek artan rekabet ortamında önemli bir avantaj elde etmektedirler. Bu avantajın devamlılığı, kalifiyeli çalışanları örgütte tutabilmeye bağlıdır. Çalışanları örgütte tutabilme ve örgüte olan bağlılıklarını pekiştirme ise, amir konumundaki kişilerin çalışanlara hakkaniyetli davranmasına ve aynı zamanda çalışanların kendilerine adil davranıldığını algılamasına dayanır (Tetik, 2012).

Örgütsel adalet, örgütlerde ödül ve cezaların yönetimi ve dağıtımı ile ilgili sosyal kuralları içeren normlardır. İnsanların kendilerine adil olmayan bir şekilde davranıldığına dair inançları ise adaletsizlik olarak açıklanabilir. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde etkinlik ve verimlilikten bahsedilemez. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütte bulunan yönetimler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır (Tuna, 2013).

Bireyin örgüte sağladığı katkı ve örgütten elde ettiği kazanımları içeren örgütsel adalet olgusu, Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Bu teoride birey sahip oldukları ile örgüte eğitim, çaba, deneyim gibi fayda sağlarken bunların karşılığında ise örgütten ücret, prim, özel ödüller, örgütsel tanınma ve adalet gibi beklentilerini talep etmektedir (Lambert, 2003'ten akt: Atalay, 2012:42).

Adams'ın "Eşitlik Teorisi"nde, bireyin çalışma ortamında algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik, onun iş başarısını ve tatmin olma derecesini önemli ölçüde etkilemektedir (Luthans, 1981'den akt: Özdevecioğlu, 2003). Bu teoride örgütün çıkar ve amaçları doğrultusunda çalışan kişiler, kendi çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde benzer durumda çalışanların kazanımlarıyla kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda çalışanlar örgütüne, amirine ve işine ilişkin bazı davranışlar geliştirirler. Bu davranışların hangi yönde gelişeceği ise bireyin adalet algılamasına bağlıdır. Daha geniş bir ifadeyle örgütsel adalet, "bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır" (Greenberg, 1996'dan akt: Özdevecioğlu, 2003).

Çeşitli bilimsel eserlerde örgütsel adalet kavramının farklı araştırmacılar tarafından tanımlandığı görülmektedir. Greenberg (1987) örgütsel adaleti, "insan kaynaklarının işletme yönetimi tarafından maruz kaldıkları davranışlara bakış açıları ile ilgili bir kavram" olarak ifade etmiştir. Pillai (1999), "doğruluğun ve haklılığın işyerinde otorite tarafından korunması" şeklinde tanımlamıştır. Johnson (2006)'ya göre örgütsel adalet, "çalışma ortamında insan kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçların adil olduğunu düşünmesidir" (Akt: Atalay, 2012:42).

Örgütsel adalet, "doğruluğun işyerindeki rolü veya haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir" (İşcan ve Naktiyok, 2004). James (1993)'ten aktarıldığına göre örgütsel adalet, "bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkiler" dir (Irak, 2004).

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların işyerindeki davranışlarını etkileyen, onların iş bölümü, ücret ve dinlenme olanaklarını kapsayan ve sosyal etkileşim kalitesini belirleyen bir yapı olarak açıklanmaktadır (Greenberg, 1990'dan akt: Ceylan ve Dinç, 2008).

Örgütsel adalet algısının temelinde, örgüt ve çalışanların karşılıklı sorumluluklarını kabul etmesi yatar. Örgüt ve çalışanların karşılıklı görev ve sorumlulukları anlaşılır bir şekilde ifade edilip, gönüllük esasına göre örgütün devamı ve sürekliliği için ortak bir menfaat olarak görülmesi halinde adalet kavramından söz edilebilir (İşcan ve Sayın, 2010).

Yöneticileri tarafından kendilerine adil davranıldığını hisseden çalışanlar, pozitif davranışlar sergileyip, kendilerini örgütün değerli ve saygın birer üyesi olarak görürler. Çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı olumlu ilişkiler geliştirirler. Bulunduğu çalışma ortamında adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanlar ise, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını engelleyen hırsızlık, saldırganlık gibi bir takım olumsuz davranışlar gösterebilmektedir (Beugre, 2002'den akt: Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde adil ve ahlaki uygulamaların hakim kılınmasını ve sürekli desteklenmesini içermektedir. Diğer bir ifadeyle adaletin egemen olduğu bir örgütte çalışan bireyler, amirlerinin tutumlarını "adil, ahlaki ve rasyonel" olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Kaneshiro (2008) örgütsel adaletin faydalarını şu şekilde açıklamıştır.

Örgütsel adalet sayesinde;

- Bireylerin tatmin seviyeleri artar,
- Gruplar arası işbirliği gelişir ve sorunların çözümü kolaylaşır,
- Örgütün etkinlik ve verimliliği artar,
- Bireylerin güven, sadakat ve bağlılık duyguları artar,
- Örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilinci artar,
- Sosyal bağlar gelişir,
- Çalışanların işten ayrılmaları önlenir,

- İş görenlerin performansları artar,
- Çalışma yaşamının kalite düzeyi artar,
- Stratejik karar verme düşüncesi gelişir,
- Yönetici-çalışan işbirliği sağlanır (Akt: Demirel, 2009).

2.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalete ilişkin teoriler Greenberg (1987) tarafından iki gruba ayrılmış ve bunlar reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları olarak adlandırılmıştır (Akt: İşbaşı, 2000). Bu iki boyut birbirinden bağımsız olarak bir araya getirildiğinde ise kendi içerisinde dört farklı adalet türü ortaya çıkmıştır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri biçimindedir (İyigün, 2012).

Tablo 1: Greenberg Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry 1980)

(Greenberg, 1987'den akt: Eğilmez, 2011).

Reaktif teoriler, çalışanların örgüt içerisinde bazı adil olmayan uygulamalardan "kaçma veya kaçınma" teşebbüsleri üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, bireylerin adaletsizliklere karşı göstermiş olduğu tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise reaktif teorilerin tersi bir şekilde çalışanların örgüt içerisinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Uygulamaların adil bir şekilde gerçekleşmesine ilişkin davranışları konu almaktadır. Ücret ve terfi gibi örgütsel kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgili olan süreç teorisi, örgütte alınan kararların ve uygulamaların prosedürlerinin adil olup olmadığını değerlendirmektedir. Kazanımların paylaşılmasında hakkaniyetli olma durumuyla ilgilenen teori ise içerik teorisi olarak ifade edilir (Greenberg, 1987'den akt: İçerli, 2010).

Tablo 2: Adalet Teorisi Sınıflandırmasını Açıklayan Sorular

TEORİNİN TİPİ	AÇIKLAYICI SORULAR
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

(Greenberg, 1987'den akt: İşbaşı, 2000).

2.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Bu teoriler, bireyin adaletsiz davranışlar karşısında gösterdiği tepkiler üzerinde durmaktadır. Haksız davranışlar karşısında gösterilen tepkilerin kavramsallaşması için bir çok teori öne sürülmüştür. Bunlardan popüler olanları; Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonları ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" sayılabilir (Greenberg, 1987'den akt: İçerli, 2010). Bu kuramların ortak görüşü, "çalışanların adil olmayan ilişkilere bir takım olumsuz duygu ve davranışlarla karşılık verdikleri ve başa gelen adaletsizliklerden haksız olan uygulamaları düzelterek şekilde davranarak kaçınmaya çalıştıkları" şeklindedir (Greenberg, 1987'den akt: Eker, 2006).

Homans, dağıtımda eşitliğin adaletsizliğe yol açtığını; dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlanabileceğini ifade etmiştir. Homans'a göre adalet, "eşitsizlik içinde eşitliğin karmaşık bir biçimidir". Buna göre dağıtım denkligi; "kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması" yoluyla saptanabilir. Bu bağlamda farklı iki iş grubundaki iki çalışanın karları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olacaktır (Homans, 1961'den akt: Çakır, 2006).

Temeli Homans'ın geliştirdiği "Dağıtım Adaleti Teorisine" dayanan Adams'ın "Eşitlik Teorisi"nde; iş gören yatırımlarını/ödülleri bir başka iş görenin yatırım/ödül oranı ile kıyaslama yapar. Bu kıyaslama eşit olduğu zaman birey adalet duygusuna kapılır. Ancak kıyaslama yaptığı bu iki oran arasında eşitsizlik varsa bu durum kişinin algısında adaletsizliğe neden olur (Beugre, 1998'den akt: İçerli, 2010). Adams bireylerin adaletle ilişkin algılarını "Eşitlik Denklemi" adını verdiği bir formülde açıklamaya çalışmıştır. Bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000):

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

Eşitlik teorisinde bahsedilen yatırımdan kasıt; "çalışanların deneyimleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri" gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, "ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler)" gibi çalışanlara sağlanan çıkarlardır (Eroğlu, 1998'den akt: İçerli, 2010). Adams'ın eşitlik denkleminde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adaletsiz bir durumun varlığına işaret eder ve bir tarafın diğerine göre avantajlı olduğunu gösterir (İşbaşı, 2000).

Reaktif-içerik teorilerinin önemli örneklerinden bir tanesi de Crosby'nin (1976), "Göreceli Mahrumiyet Teorisi"dir. Bu teori eşitlikten yararlanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklamaktadır. Mahrumiyet; "bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır" (İçerli, 2010).

Bu teoriye göre kişi, kendi aldığı ödölü karşı tarafın aldığı ödülle kıyaslama yapar. Şayet kendi aldığı ödölün diğer tarafın aldığı ödölünden az olması durumunda birey yoksunluk yaşar (Martin, 1981; Crosby, 1984'den akt: Yürür, 2005). Bu teori, alt kademe de çalışanların üstleriyle karşılaştırma yapmasıyla ilgilidir. Yapılan karşılaştırmanın farklı sınıflar arasında gerçekleşmesi, bireyin adaletsizlik duygusu yaşamasına neden olduğu gibi bu anlamda eşitlik teorisinden de ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinde yapılan karşılaştırmalar aynı seviyede ki bireyler arasında gerçekleşirken, Görelî yoksunluk teorisinde ise kıyaslama ast ve üst arasında gerçekleşmektedir (Yürür, 2005).

2.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif-İçerik Teorileri, kazanımların adil bir şekilde dağıtılması için çalışanların göstermiş oldukları çabalar üzerinde durmaktadır (İçerli, 2010). "Adalet Yargı Teorisi" ve "Adalet Güdüsü Teorisi" proaktif-içerik kuramları arasında yer almaktadır (İyigün, 2012).

Leventhal'e göre bazen çalışanlar, hak ettikleri ödölü alabilmek için ayrı bir çaba içine girmektedirler. Adalet Yargı Teorisinde Leventhal, çalışanlara verilecek olan ödöl oranının, ödölün alınması için gösterilen çaba ölçüsünde olması gerektiğini ifade etmiştir. Uzun bir süreçte bu durum her iki taraf içinde en karlı bir durum olacaktır. Fakat bazı araştırmalar eşitlik ilkelerinin bazen göz ardı edilerek kazanımların dağıtımının çalışanların ihtiyaçlarına yahut eşit paylaşım ilkesine göre gerçekleştiğini ortaya çıkarmaktadır. Adalet Yargı Teorisine göre içinde bulunulan durumlar dikkate alınarak çeşitli dağıtım kuralları uygulanabilmektedir. Örnek olarak örgüt üyeleri arasında sosyal uyumun sürekliliğini sağlamak amacıyla ödüller, bireylerin farklı katkılarını dikkate almadan eşit paylaşım ilkesine dağıtılabilmektedir (Özkılıçcı, 2011).

Proaktif-İçerik kuramları arasında yer alan bir diğer teoride Lerner (1977) tarafından geliştirilen "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Bu teoriye göre örgüt üyelerinin en büyük endişesi "adalet" tir (Akt: İçerli, 2010).

Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklamak üzere dört farklı ilke üzerinde durmuştur. Bunlar: a) Rekabet ilkesi; çalışanların performansına bağlı olarak dağıtım yapılmalı, b) Eşitlik ilkesi; dağıtım bütün koşullarda eşit olmalı, c) Eşit temelli paylaşım ilkesi; çalışanların katkısına göre dağıtım yapılmalı, d) Marksist adalet ilkesi; dağıtımların çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. Adalet Güdüsü Teorisine göre dağıtım kararları alınırken göz önünde bulundurulacak husus, taraflar arasındaki ilişkidir. “Örneğin; yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi, onun ihtiyaçlarını dikkate alarak Marksist adalet ilkesini uygulayacaktır, tam tersi durumda yani ortada bir arkadaşlık söz konusu değilse kişi, eşitlik veya eşit temelli paylaşım ilkelerini dikkate alacaktır” (Greenberg, 1987’den akt: İşbaşı, 2000).

2.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Karar vermede kullanılan prosedürlerin adilliği üzerine yoğunlaşan Süreç Teorileri, temelde hukuk kavramlarından türemiştir. 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen “Prosedür Adaleti Teorisi” bu sınıfın başlıca teorisidir. Bu teoriye göre çalışanlar, elde ettikleri kazanımlarla ilgilenip, kazanımların belirlenmesinde uygulanan prosedürler üzerinde kontrol sahibi olmak isterler (Özkılıçcı, 2011).

Prosedür adaleti teorisinde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraf olmak üzere toplam üç taraf bulunmaktadır. Çatışma sürecinin çözümünde ise “delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması” olmak üzere iki aşama mevcuttur. Çatışmayı çözmek için kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü süreç kontrolü olarak tanımlanırken, çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmektedir (Thibaut ve Walker, 1978’den akt: İçerli, 2010). Bu teorisinin ön görüşü, hukuki olaylara verilen kararlar ister olumlu olsun ister olumsuz, yararlanılan prosedürler süreç kontrolünü barındırdığı sürece alınan kararlar bireyler tarafından adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987’den akt: İşbaşı, 2000).

2.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Bu kategoride dikkate alınması gereken konu “Dağıtım Tercih Teorisi” dir (İçerli, 2010). Dağıtım Tercih Teorisi; Leventhal, Karuza ve Fry tarafından öne sürülmüş ve temelleri Leventhal'in “Adalet Yargı Teorisi” ne dayanmaktadır. Teori adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için ne tür prosedürler uygulanması gerektiği üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987’den akt: İşbaşı, 2000).

Bu teoriye göre dağıtım prosedürleri, dağıtımı gerçekleştirecek olan yönetici tarafından adaletin gerçekleşmesine sağladığı katkı oranında tercih edilmektedir. Dağıtım Tercih Teorisine göre adaletin sağlanmasında yardımcı olabilecek sekiz özellik bulunmaktadır. Bunlar:

- Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma
- Tutarlı kurallara dayanma
- Doğru bilgiye dayanma
- Karar verme gücünün yapısını tespit etme
- Çalışanları, ön yargılara karşı koruma
- Çalışanların itirazlarının değerlendirilmeye alınmasını sağlama
- Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlama

• Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme (Greenberg, 1987’den akt: İçerli, 2010).

2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle üç farklı boyut üzerinde durulmuştur. Bunlar sırasıyla dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet şeklindedir (Atalay, 2012:43). Örgüt çalışanlarının örgütteki kaynakların dağıtımına ilişkin adalet algısı, ‘dağıtımsal adalet’; bu kaynakların dağıtım sırasında alınan kararlara yönelik adalet algısı, ‘işlemsel/prosedürel adalet’; örgütteki hem aynı hem de farklı pozisyonlardaki çalışanların birbirleriyle etkileşimi ise ‘etkileşimsel adalet’ olarak tanımlanır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010).

2.5.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel sistemlere kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere katılan bireylerden örgütün menfaati doğrultusunda hizmet vermesi beklenmektedir. Örgütün başarı elde etmede önceliği olan çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu, çalışanlarında örgüte katkı sağlama ve karşılığını alma beklentisi üzerine kurulu birey-örgüt ilişkisi paylaşırma konusunu öncelikli hale getirmiştir. Örgütlerde geçen bazı söylemlerde “her çalışanın eşit derecede değerli olduğu” iddiası gerçeği yansıtmamaktadır. Gerçekte tüm çalışanlar aynı değere sahip olmamakla birlikte herkesin payına düşende eşit değildir. İşte bu aşamada gelişen dağıtım adaleti, “neyin, hangi örgüt çalışanları arasında, hangi oranda” paylaşılacağıyla ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006).

Dağıtım adaleti, bireylerin örgütte karşılaştıkları sonuçların veya ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (Pıllı vd., 1999’dan akt: İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, “oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır” (Cohen, 1987’den akt: Özdevecioğlu, 2003). Kısaca dağıtım adaleti, “örgütteki çıktılarının çalışanlar arasında dürüstçe paylaşılmasıdır” (Lambert vd., 2007’den akt: Yavuz, 2010).

Çalışanların örgütten elde ettikleri ücret, ödül, terfi vb. kazanımların adil olup olmadığına ilişkin algıları, “dağıtım adaleti” olarak ifade edilir. Dağıtım adaletinin konusunu; görevler, maddeler, ücretler, terfiler, fırsatlar, ödüller ve cezalar gibi örgütsel kazanımlar oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanlar tarafından elde edilen örgütsel kazanımların adil ve etik olup olmadığı konusunda yardımcı olmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998’den akt: Gürbüz, 2008).

Çalışanlar örgüt getirilerini yani gelir, prim, terfi gibi sosyal hakları adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilmektedir. Bu algılamının temelinde kıyaslama yatmaktadır. Birey kendisi ile aynı konumda olan örgüt içi veya örgüt dışında çalışanlarla kendi kazanımlarını kıyaslama yapar. Bu kıyaslama sonucunda kişi kendisine haksızlık edildiğini düşünebilir. Dağıtım adaletinde temel düşünce, “çalışanların örgütte dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir” (Özdevecioğlu, 2003).

Temelleri Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaleti ilkesinin özünde, “eşit çabanın eşit sonuç getirmesi” yatar. Örgüt içerisinde dağıtım adaletini uygulayan amirler, çalışanlarının gösterdiği performansa göre eşit bir şekilde ödül veya cezaları dağıtırlar. Bu durum bütün çalışanların eşit ödül veya ceza alması anlamına gelmez. Örgütün amaçlarına ulaşması için daha çok olumlu performans sergileyen bireyler sağladıkları katkı oranında, örgütün amaçları dışında hareket eden bireyler ise hedeflerden uzaklaşmaları oranında cezalandırılır. Örgüt çalışanları arasında yöneticiler yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi benzeri sebeplerle terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet bireyler arasında kişisel özelliklere dayalı olarak ayrımcılığın yapılmamasını temin eder (İşcan ve Naktiyok, 2004).

2.5.2. Prosedürel Adalet

İşlem, usul ve süreç adaleti şeklinde de adlandırılan prosedürel adalet, “ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi” olarak tanımlanır (Doğan, 2002:72). Prosedür adaleti, örgüt içerisinde alınan kararların uygulamasında kullanılan biçimsel prosedürlere ilişkin algılanan adaleti ifade eder (Taşkıran, 2011:106).

Bireylerin örgüt içerisinde sergiledikleri performansa göre ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği, prosedür adaletinin konusunu oluşturmaktadır (Greenberg, 1990'dan akt: Tan ve Çetin, 2011).

Folger ve Cropanzano (1998) prosedür adaletini, “çalışanların örgütte elde edeceği kazançların belirlenmesinde izlenen süreçlerin, mekanizmaların ve yöntemlerin adilliği” olarak açıklamışlardır (Akt: Çakır, 2006:46). Lind ve Tyler'a göre prosedür adaleti, "kararların alınmasında ve kazanımların dağıtılmasında kullanılan prosedürlerin adil olarak görülmesine yönelik adalet algısı" olarak tanımlanmaktadır (Akt: Taşkıran, 2011:106).

Prosedürel adalet kavramı, “örgütte herkese yönelik olarak aynı prosedürün izlenmesi, iş görenlerin kararlara katılma imkanının olması ve bilgilendirme sisteminin olması” anlamına gelir (Yavuz, 2010).

Leventhal (1980)'den aktarıldığına göre bireylerin örgütlerde karar alma sürecini adil olarak değerlendirmelerini doğrudan etkileyen altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar sırasıyla şöyledir (Özdevecioğlu, 2003; Yeniçeri vd., 2009):

- **Tutarlılık Kuralı:** Prosedürlerle ilgili alınacak kararlar birbirleriyle tutarlı, zaman ve kişilerden bağımsız, istikrarlı ve değişmez olmalıdır.

- **Önyargıdan Arınmışlık:** Prosedürler, bireysel menfaat ve önyargılardan uzak durmalıdır.

- **Doğruluk:** Prosedürler geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.

- **Kurallara Uygunluk:** Çalışanların prosedürlerle ilgili alınan kararları değiştirebilme fırsatı olmalı, konu ile ilgili şikayetleri varsa yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır.

- **Temsil Edilebilirlik:** Örgütlerdeki bireyleri etkileyen kararların alınmasında, çalışanlar arasından temsilciler seçilmeli, sorunlar ve düşünceler dinlenmelidir.

- **Etik Olmalı:** Prosedürler genel etik kurallarına uygun olmalıdır.

Thibaut ve Walker (1975)'den aktarıldığına göre prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Bu boyutlardan birincisi formal prosedür olarak ifade edilir. Örgüt içerisinde yöneticilerin karar alma sürecinde kullandığı prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle alakalıdır. Yöneticilerin karar almadan önce örgüt üyelerine söz hakkı tanınması, fikir ve düşüncelerini dinlemesini kapsar. Prosedür adaletinin ikinci boyutu ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların şekliyle alakalıdır (Özdevecioğlu, 2003).

2.5.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili yapılan ilk bilimsel çalışmalarda adaletin insani boyutu göz ardı edilmiştir. Bu eksikliğin anlaşılmasıyla birlikte adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine değinen etkileşimsel adalet kavramı ortaya atılmıştır. Çalışanlar sadece örgüt içerisinde alınan kararların sonuçları ve bu kararların alınması esnasında uygulanan süreçlerin adilliğiyle değil aynı zamanda örgüt içerisinde her zaman karşılaştıkları kişilerle olan ilişkilerden de etkilenmektedirler (Bies, 2001'den akt: Cüce vd., 2013). Etkileşim adaleti, “örgütlerde karar alıcıların kararları uygulaması sırasında çalışanlarıyla kurduğu iletişim, sergiledikleri davranış şekli, niteliği ve kalitesiyle ilgili değerlendirmelerle ilgilidir” (Cüce vd., 2013).

Etkileşimsel adalet, “örgütsel prosedürler hayata geçirilirken çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar” olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2007). Başka bir tanıma göre etkileşimsel adalet, “yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili (prosedürel ve dağıtımsal) işlemleri yerine getirirken çalışan ve yöneticilerin karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışlarının özellikleri” olarak ifade edilir (Liao ve Tai, 2006'dan akt: Demirel, 2009).

Yöneticilerin karar alma aşamasında çalışanlara "ne söylediği ve nasıl söylediği" ile ilgili olan etkileşimsel adalet (Greenberg, 1990'dan akt: Işcan ve Sayın, 2010), işlemsel ve dağıtımsal adaletten bağımsız bir boyut olarak bireyler arası ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Özetle örgütsel sistemlerde adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen en önemli husus kişiler arasındaki davranışların niteliğidir (Cropanzano vd., 2008'den akt: Işcan ve Sayın, 2010).

Etkileşimsel adaletin, kişilerarası etkileşimsel adalet ve bilgilendirme adaleti olmak üzere iki önemli boyutu bulunmaktadır. Çalışanların, amirlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranması, kişilerarası etkileşimsel adalet olarak ifade edilirken bilgilendirme adaleti ise, karar alıcıların çalışanlarını örgütsel işlemler hakkında zamanında bilgilendirmesi, çalışanların sosyal ve özlük hakları konusunda kişileri aydınlatması ve bireylerin bilgi edinme haklarına saygı duyması gibi anlamlara gelmektedir (Atalay, 2012:45).

Örgüt çalışanları yöneticilerinin kendilerine karşı diğer çalışanlarla aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan her iletişimde adalet aranmaktadır. Kimi çalışana saygılı kimisine saygısız davranan karar alıcılar, çalışanlar tarafından hakkaniyetli olarak algılanmazlar. Bu durum çalışanlar tarafından etkileşimsel adaletsizlik olarak algılanır ve yöneticilerine karşı olumsuz tepkiler vermelerine neden olur (Cropanzano vd., 2002; Masterson vd., 2000'den akt: Özdevecioğlu, 2003). Kwak (2006)'dan aktarıldığına göre bu olumsuz tepkilerin önüne geçmek ve etkileşimsel adaleti mutlak hakim kılmak için dört önemli ölçüt bulunmaktadır. Bunlar (Yeniçeri vd., 2009):

- **Saygılı olmak;** yöneticiler çalışanlara karşı nezaket kuralları içerisinde davranmalıdır.

- **Gerekçeleme;** yöneticiler astlarına bir konu hakkında açıklama yaparken mantıklı gerekçelere dayandırmalıdır.

- **Uygunluk;** yöneticilerin çalışanlarına yalan ve yanlış söylemlerden kaçınmasını ifade eder.

- **Açık sözlülük;** yöneticilerin söylemlerinde dürüst ve samimi olmasını ifade eder.

2.6. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Bazı Örgütsel Davranışlar

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adaletin ilişkili olduğu örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık konuları üzerinde durulacaktır.

2.6.1. Örgütsel Güven

Güven, kurum içerisinde yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında ve örgütün başarısını sağlamada önemli bir değerdir (Cohen ve Prusak, 2000'den akt: İslamoğlu vd., 2007:22). T.D.K. Büyük Türkçe Sözlükte anlamı; "koru, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat" (URL 3) gibi anlamlara gelen güven kavramı, soyut bir özelliğe sahip olması nedeniyle sadece ikili ilişkilerde hissedilerek belirlenebilir. Bireyler birbirlerine duydukları güveni, sergiledikleri tutum ve davranışlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket ederek oluştururlar (Asunakutlu, 2002).

Güven; "kişi, grup, örgüt gibi bir tarafın, diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceği veya karşı tarafın risk yaratmayacağı yönünde itimat sahibi" olmasıdır (Asunakutlu, 2002). Hosmer (1995) güven kavramını; "bir kişi, grup ya da örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentiler" şeklinde açıklamıştır. Baier (1986) ise güveni, "diğer insanların varlığını, onlardan kötülüğün gelebileceğini ümit etmeden kabul etmek" olarak tanımlamıştır (Akt: Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

Genel manada güven, "bir ilişkide bir tarafın karşı tarafın kendisine yönelik zararlı olabilecek bir düşünce ya da eylem içerisinde olmayacağına dair riskli bir inanç içerisinde olmasıdır" (Uslu ve Ardiç, 2013).

Güven duygusu, "hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde" oluşur (Büte, 2011). Kişiyeye güven, "kişilerarası farklılıklara dayalıdır ve kişiyeye özel"dir. Örgütsel güven ise "kişilerden çok kurumlara odaklıdır" (Luman, 1989'dan akt: Demircan ve Ceylan, 2003). Günlük hayatta iki kişi arasında oluşan samimi ilişkiler sonucunda ortaya çıkan güven "kişisel güven" olarak ifade edilirken, örgütsel ilişkiler sonucunda ortaya çıkan güven ise "örgütsel güven" olarak nitelendirilmektedir (Bachmann, 2003'den akt: İşçi vd., 2013).

Örgüt içi güven, "örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, diğer üyelerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir" (Tüzün, 2007).

Neves ve Caetano'ya göre (2006) örgütsel güven, "örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması ve çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ile oluşan olumlu bir atmosferdir" (Akt: Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010).

Güvenin örgüt ortamında kişilerin birbirleri arasında ve/veya birey ile örgüt arasında gerçekleşmesi, örgütsel güven olarak tanımlanır (Uslu ve Ardiç, 2013). Lewicki'ye (1998) göre örgütsel güven, "risk içeren durumlarda bile bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, kendisini desteklemesidir" (Akt: Yılmaz, 2005). Diğer bir ifadeye göre örgütsel güven, "örgüt içindeki bireylerin birbirlerinin tutum ve inançlarına dayanan ve işbirlikçi davranışı destekleyen eylemlerine duyulan inançtır" (Chathoth vd., 2011'den akt: İbrahimioğlu vd., 2011).

Bireyin talep etmesi ile güven oluşmaz. Güven, süreç içerisinde yavaş yavaş kazanılan bir duygudur. Örgütlerde güvenin oluşturulması ve sürekliliğin sağlanması bireylerin inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün meydana getirilmesiyle başlar (Madison, 2002'den akt: Asunakutlu, 2002). Taylor'a göre örgütsel güven, "örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş yavaş kazanılan bir olgudur" (Akt:Demircan ve Ceylan, 2003).

Güven duygusu örgütlerde kendiliğinden meydana gelen bir kavram değildir. Güven ortamını oluşturmak için örgüt yönetiminin güven duygusunu tüm çalışanlar üzerinde yapılandırması ve titiz bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Amirlerin hal ve hareketleri, uygulamaları ve verdikleri sözler örgütte güveni oluşturabilir ya da aksine yok edebilir. İş görenler arasında güvene olan eğilimi arttırmak için, karar alma aşamasında kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması ve süreçlerin etkili olması gerekmektedir (Shaw, 1997'den akt: Tüzün, 2007).

2.6.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, "bireylerin inançları ile davranışları arasındaki paralelliği öngören bir his halidir" (Huczynski and Buhanan, 2001'den akt: İşcan ve Naktiyok, 2004). Başka bir ifadeyle bağlılık, "bireyin ne olduğunun ve ne olmak istediğinin açık bir göstergesidir" (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel bağlılık ise; "çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır" (Güney, 2007:235).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik olarak bütünleşmesini ve özdeşleşmesini ifade eden bir kavramdır (Drummond, 2000'den akt: İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel bağlılık, "çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte tutmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan" anlamları içermektedir (Hersey vd., 2001'den akt: İşcan ve Naktiyok, 2004).

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütle ilişkisi ile biçimlenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış biçimi" olarak tanımlamaktadırlar (Akt: Ceylan ve Dinç, 2008). Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık; "çalışan bireyin, örgüt içerisindeki başarısı, harcadığı zaman, çaba, emek, edindiği konum ve maddi kazanımları gibi örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve yaptıklarının boşa gideceği düşüncesiyle, piyasa koşullarına göre başka işi tercih etmeyip, yaptığı işi devam ettirme isteği" şeklindedir (Altuntaş, 2014:704).

Örgütsel bağlılığın; örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, örgüt için büyük ölçüde çaba harcamaya istekli olma ve örgüt üyeliğini korumak adına güçlü bir istek duyma şeklinde üç temel bileşeni bulunmaktadır (Güney, 2007:237).

2.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı (Çelik ve Çıra, 2013), "biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ya da açıkça tanımlanmayan, ancak örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesini destekleyen gönüllü bireysel davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988'den akt: Demir, 2009). Greenberg ve Baron (1997:372) ise örgütsel vatandaşlık davranışını; "bir çalışanın, örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması" olarak ifade etmişlerdir (Akt: Gürbüz, 2008). Bu tip davranışlar görev ve iş tanımlarında mecburi olmayan, herhangi bir ihmal durumunda ceza gerektirmeyen ve daha çok bireysel tercih sonucu ortaya konan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000'den akt: Songür vd., 2008).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını; diğergamlık (diğerlerini düşünme), nezaket, vicdanlılık (ileri görev bilinci), sivil erdem (örgüt gelişimine katkıda bulunma) ve centilmenlik şeklinde beş boyutta değerlendirmiştir (Akt: Şeşen ve Basım, 2010).

Bu boyutları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

• **Diğergamlık:** Örgüt içerisinde bir çalışanın diğer bir çalışana yardım etmesi, onun karşılaştığı problemler karşısında başarılı olabilmesi için gönüllü olarak katkıda bulunması şeklindeki davranışlardır (Demirel vd., 2011).

• **Nezakət:** Örgüt üyelerinin birbirlerini ortaya çıkabilecek problemler konusunda önceden uyarma ve onları haberdar etme gibi davranışlardır (Çelik ve Çıra, 2013).

• **Vicdanlılık:** İşgörenlerin kendilerinden beklenenin üzerine çıkarak görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, işe devamlılık, dakiklik, dinlenme için ayrılan zamanı yerinde ve suistimal etmeden kullanmayı içeren davranışlardır (Demir, 2009).

• **Sivil Erdem:** Çalışanların örgütün gelişimine katkıda bulunmak amacıyla örgütle ilgili konularda tartışması, sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmesi ve alınan kararlara katılımı şeklindeki davranışlardır (Gürbüz, 2006).

• **Centilmenlik:** Yapılan işlerle ilgili sıkıntılardan ve olanaksızlardan şikayet etmeme, önerilerine diğer çalışanların uymamasına kızmama, iyimser ve hoşgörülü olma, örgütün menfaati için kendi çıkarlarını bir kenara itme şeklinde gerçekleşen davranışlar olarak sıralanabilir (Poyraz vd., 2009).

Cohen ve Vigoda (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı katkıları şu şekilde sıralamışlardır;

- Örgüt ve örgüt üyelerinin performansını ve verimliliğini artırır,
- Örgüt içerisinde görev alan üstün yetenekli kişilerin elde tutulmasını sağlar,
- Örgüt performansı süreklilik kazanır,
- Örgütteki bireyler ve birimler arasında etkin koordinasyon sağlar (Akt: Gürbüz, 2006).

Konovsky ve Pugh'a göre örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki söz konusudur (Akt: Kuzucu, 2013). Moorman (1991), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin ancak örgütü adil olarak algılamalarıyla gerçekleşeceğini ifade etmiştir (Akt: Eker, 2006). Çalışanların örgütteki faaliyetlerin dürüst ve adil olduğuna inanmaları, kendilerini tatmin olmuş hissetmelerine ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir (Kuzucu, 2013).

3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Çalışanların iş koşullarına, çevresel etkilere bağlı olarak, hayata bağlılık, mutluluk hisleri, geleceğe güvenle bakmak, işini severek yapma, iş arkadaşlarını sevmek gibi duygularında ki azalma, bu duygular yerine olumsuz duyguların artışı tükenme veya tükenmişlik olarak ifade edilebilir. Bu bölümde tükenmişlik kavramı, ilişkili olduğu diğer kavramlar ve teorik açıklamalara yer verilecektir.

3.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, bireyler ve örgütler açısından çalışma hayatını son derece tehdit eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar ile örgüt arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesi ortak menfaatlere dayanmaktadır. Çalışanlarından maksimum düzeyde verim bekleyen örgütlerin istek ve talepleri arttıkça örgütün verimliliği için çaba sarf eden çalışanlar da, maddi ve manevi birçok beklenti içine girmektedir. Giderek artan rekabet, hızla gelişen teknoloji karşısında ayakta kalmaya çalışan örgütler, çalışanlarına gereğinden fazla yüklenmekte ve bunun sonucunda beklentisi karşılanmayan çalışanlar ekonomik, fiziksel ve psikolojik çöküntüye uğramaktadır. İş bu noktaya dayanınca tükenmişlik, hem çalışanlar hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir (Sürgevil, 2006:1).

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde insanlar çeşitli sebeplerden ötürü tükenme duygusuna kapılabilmektedir. Verilen hizmetin miktarında ve kalitesinde bozulmalara yol açan tükenmişlik, aynı zamanda hizmeti sunan bireyleri de hem fiziki hem de davranışsal açıdan olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aksu ve Baysal, 2005).

Son zamanların popüler terimi tükenmişlik (burnout), ilk defa 1970’li yıllarda Amerika’da mesleği gereği insanlarla yüz yüze çalışan bireylerin yaşadığı mesleki bunalımı açıklamada kullanılmıştır. Diğer taraftan Greene’nin 1961 yılında yayınlamış olduğu “Bir Tükenmişlik Olayı” (A Burn- Out Case) isimli romanında, ruhsal işkence görmüş ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini ve çevresini terk ederek Afrika ormanlarına kaçıışı anlatılmaktadır. Burada tükenmişlik, aşırı yorgunluk, iş idealizminin ve tutkusunun sönmesi olarak tanımlanmıştır. Yani araştırmacılar tarafından inceleme konusu yapılmadan çok önce bu konu gerek uygulayıcılar gerekse sosyologlar tarafından, tükenmişlik bir problem olarak eserlere konu edilmiştir (Maslach vd., 2001’den akt: Sürgevil, 2006:3).

Herbert Freudenberger tarafından ilk defa 1974 yılında tanımlanan tükenmişlik kavramı; “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tahmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” nu ifade etmektedir (Akt: Ardıç ve Polatçı, 2009).

İş odaklı bir yaşam süren ve sürekli yoğun iş temposuyla yaşayan bireyler tükenme durumuyla sıkça karşılaşabilmektedir. İşkolik olarak ifade edebileceğimiz bu insanlar sürekli olarak “hayat çekilmez” duygusu yaşarlar. Dr.Freudenberger tarafından bu durum “tükenme belirtisi” olarak tanımlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1995:75).

Tükenmişlik kavramının sözlükte; “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklinde tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, bireyde kronikleşen stres durumlardan sonra gelişen ruhsal ve fiziksel enerji tükenmesi halini ifade etmek için kullanılmaktadır (Glanse, 1986'dan akt: Baysal, 1995). İnsanların sahip olduğu bazı değerlerde manevi olarak yıpranmayı ifade eden tükenmişlik olgusu basit bir tanımla “insan ruhunun çöküşü” dür. Tükenmişlik yavaş ve sürekli gelişen, kurtulması adete bir girdaba benzetilen güç bir rahatsızlıktır (Maslach, Leiter; 1997'den akt: Sürgevil, 2006:4).

Cherniss (1980) tükenmişliği, “insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği tepki diye tanımlar ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık” olarak görür. Shirom (1989) tükenmişliği, “bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu” olarak kabul etmektedir. Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir kapsamda ifade ederek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır (Akt: Izgar, 2003:1). Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişliği, “duygusal açıdan emek ve dikkat isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu” olarak ifade etmişlerdir (Akt: Çetin v.d., 2011).

Çam (1995) tükenmişliği, “bireyin ters giden bir şeyin olduğunu ve buna inanmayı reddeder olduğunda gelişen bir durum olmakla beraber bireysel kaynakların sona dayandığı, normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve negatizmin yer aldığı, enerjinin bir tükenişi” şeklinde açıklamıştır (Çam, 1995:21).

Tükenmişlik, “ne yaparsanız yapın ne denli sıkı çalışırsanız çalışın mevcut durumda herhangi bir değişiklik, farklılık yaratamayacağınız duygusunun sonucunda gelişen bir teslimiyet” olarak tanımlanabilir (Barutçu ve Serinkan, 2008).

Tükenmişlik konusunda yapılan araştırmaların geneline bakıldığında zaman genel çerçevede birbirine yakın birçok tanım yer almaktadır. Tükenmişlik hakkında günümüzde genel kabul gören tanımı, aynı zamanda tükenmişlik hakkında yapılan bilimsel araştırmalarda yararlanılan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)”, Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir durum”dur (Maslach ve Jackson, 1981’den akt: Ardıç ve Polatçı, 2008).

Tükenmişlik duygusuna kapılan bir insan, hayatın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları artık sıkıcı olmuş ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu insanlar garip, eleştirel, kızgın, katı, önerilere kapalı gibi diğer insanlar için itici gelen olumsuz davranışlar sergiler. Tükenmiş birey, bağlandığı yaşam tarzı ya da bir ilişkiden beklediklerini elde edememesi sonucu yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir (Freudenberger ve Richelson, 1994’den akt: Barut ve Kalkan, 2002).

Yapılan araştırmalarda çoğu yazar tükenmişliğin gelişmesinde stresin önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir (URL 4). Ancak stresle tükenmişlik birbirinden farklı iki kavramdır. Stres bireylerin çevresinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz durumlar sonucunda oluşur. İnsan zamanlı zamansız hayatının her alanında stresle karşılaşabilir. Örneğin işe gitmek için kurulan bir saatin çalmaması durumunda işe yetişme kaygısı strese neden olabilir. Tükenmişlik ise birden bire gelişmez ve süregelen olumsuz birikimler sonucunda oluşur.

3.2. Tükenmişlik Kavramının İlişkili Olduğu Kavramlar

Tükenmişlik kavramı ile “Stres”, “Mobbing”, “İş Doyumu/İş Tatmini” gibi kavramlar arasında ilişki ve etkileşim söz konusudur. Bu bölümde bu kavramların tanımlarına ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

3.2.1. Stres

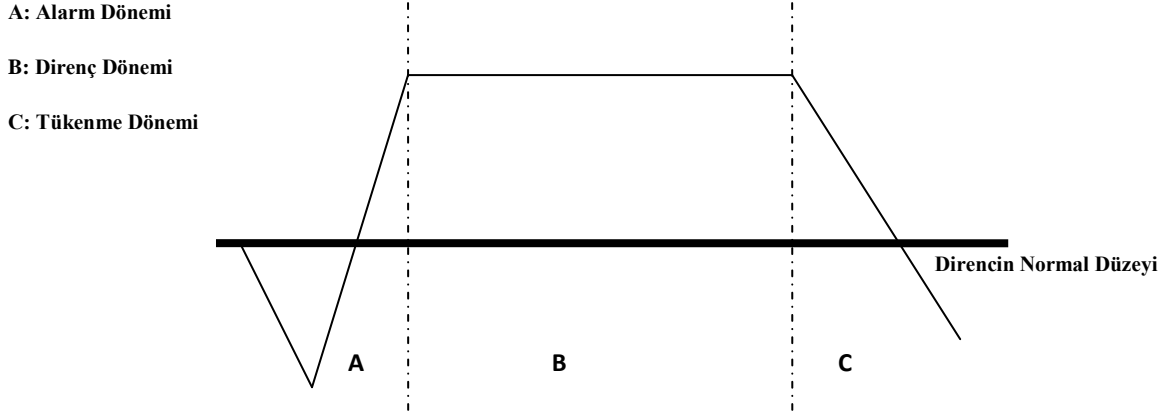
“İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye” stres denir. Başka bir ifadeyle stres, “çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal tepki” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002:311).

Stres, “fiziki, psikolojik ve sosyal faktörlerin etkisiyle insanın halet-i ruhiyesin de meydana gelen sıkıntı hali ve bunun hastalık olarak bedene yansımasıdır” (Saygılı, E.T. 11.07.2014). Cüceloğlu stresi, “bireyin fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayret şeklinde” tanımlamıştır (Cüceloğlu, 2003:321).

Selye (1977) stresi, bireyler tarafından her zaman zararlı veya sakınılması gereken bir durum olarak algılanmaması gerektiğini ifade etmiştir. Bireylerin ulaşmak istedikleri amaçlar örneğin terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi olaylar “olumlu stres (eustress)”; ölüm, işsiz kalmak, mesleğinde ilerleyememek gibi olaylarda “olumsuz stres (distress)” olarak adlandırılabilir. Olumlu stresler bireyi güdüleyip teşvik ederken, olumsuz streste ruhsal ve bedensel açıdan olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Akt: Torun, 1996:44).

Birey en çok iş ortamında strese maruz kalır. Aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla ya da çok az sorumluluk veya denetimin çok sık ya da az yapılması neticesinde örgütlerde stres kaçınılmazdır. Stresli ortamda bulunan bireylerin tümünün strese karşı verdikleri tepki aynı olmamaktadır. İdealist, işi başarma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili bu gerilim motive ederken; aynı ortamda bulunan başka bir bireyin saldırgan, iş yapmama gibi tepkiler vermesine neden olabilir (Şimşek, 2002:311).

Strese verilen tepki “Genel Uyum Belirtisi” olarak ifade edilir. Hans Selye tarafından tanımlanan bu sendromun üç basamağı vardır. Bunlar alarm reaksiyonu, direnç dönemi ve tükenme dönemi şeklinde birbirini izlemektedir.



Şekil 1. Genel Adaptasyon Sendromunun üç dönemi
(Selye, 1977'den akt: Baltaş ve Baltaş, 1995:26)

Alarm Reaksiyonu: "Savaş ya da kaç" tepkisinin ortaya çıktığı aşama, “alarm aşaması” olarak adlandırılır (Güçlü, 2001). Bu dönemde herhangi bir dış uyarı organizma stres olarak algılanmaktadır. Organizma bu aşamada şoka girer beraberinde vücut ısısı ve kan basıncının düşmesine neden olur, kalp duracakmış gibi hissedilir, el ve ayak çözümlür. Bu durumla mücadele edebilmek için organizma aktif fizyolojik girişimlerde bulunur amaç mücadele ederek veya kaçınarak organizmayı korumaktır (Baltaş ve Baltaş, 1995:26).

Direnç Dönemi: Alarm aşamasından sonraki aşama “uyum yada direnme” dönemidir. Stres kaynağına uyum sağlanabilirse organizma, kaybettiği enerjisini yeniden kazanmaya ve vücuttaki tahribatı onarmaya çalışır (Güçlü, 2001). Direnç dönemi, vücudun direncinin normalin üzerine çıktığı dönemdir. Bu dönem sorunsuz bir şekilde atlatılırsa beden normal koşullarına döner aksi durumda ise beden kuvvetten düşerek çöker (Baltaş ve Baltaş, 1995:26).

Tükenme Dönemi: Organizma tükenme dönemine stres verici olayların kronikleşmesi halinde girmektedir. Uyum yeteneği ve enerjileri sınırlı ve farklı olan canlıların, baş edilemeyen stresler karşısında dengeleri bozulur ve uyum enerjileri tükenir. Strese karşı gösterilen uyumun bozulması, organizmada tükenme ve bitkinlik nöbetleri görülmesine neden olur. Tükenme dönemi hastalıklara açık bir dönem olduğu için organizmada derin izlere neden olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1995:27).

Stres bedenine olaya yanıtıdır. Stresi başlatan çevresel uyarıcı etkenlere “stres yapıcı yani stresör” denir (Pehlivan, 1995:6). İnsanlar üzerinde birçok etkiye neden olan stres başta; bireyin davranışlarını, iş verimini ve diğer insanlarla olan ilişkilerini etkilemektedir. Stres birdenbire yada kendiliğinden oluşmaz ancak bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü toplumun ve çevrede meydana gelen değişimlerin onu etkilemesiyle oluşur (Eren, 2001:291).

İnsanlar üzerinde stres oluşturan unsurlar oldukça fazladır. Bu unsurları üç grupta inceleyebiliriz (Eren, 2001:293):

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları; bireyin biyolojik ve bedensel özellikleri, maddi (parasal) sıkıntısı, kişisel ve duygusal yapısı, yaşam tarzı ve yaşı.

Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları; çalışma koşulları ve iş gücünün, örgüt yapısındaki rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, iş yerinin uzaklığı, ücretin yetersiz oluşu, örgütsel çevre ve rekabet sorunları, teknolojide yaşanan hızlı değişim ve yenilikler, daha üst makamlara yükselme hırs ve isteği, bireyin yaptığı işin çok fazla örgüt içi ve örgüt dışı ilişkiler gerektirmesi, vardiyalı çalışma düzeni.

Bireyin genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları; ülke ve dünya ekonomisindeki belirsizlik, politik hayatın istikrarsızlığı ve belirsizliği, çalışılan kentin çevresel ve ulaşım sorunları, teknolojik değişim ve belirsizlik, sosyal ve kültürel değişimler.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl itibariyle hastalıkların en önemli kaynağı olarak gösterilen stres, insanlar üzerinde geçici ya da kalıcı rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bu rahatsızlıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp hastalıkları gibi bedensel rahatsızlıklar olabileceği gibi stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon, dikkat dağılması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler gibi psikolojik rahatsızlıklar da olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1995:29).

Çelişik ve karmaşık özelliği olan stres, her canlıda aynı belirtileri göstermez (Pehlivan, 1995:46). Eğer gereğinden fazla stres altındaysak bedenimiz bizi uyarmak için alarm zilleri çalmaz ancak bazı uyarı işaretleri verir (Tutar, 2012:240).

Stres belirtileri ruhsal, sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel belirtiler olmak üzere beş kategoride incelenebilir (Rowshan, 1998:17):

Ruhsal Stres Belirtileri; "içinde boşluk hissetme, affetmeyip kin duyma, hayatın anlamının kaybolması, yönünüzün kaybolması, suçluluk duygusu, diğer bireylere düşmanlık duyma, suç işleme".

Sosyal Stres Belirtileri; "diğer insanlardan soyutlanmak, acı duyma ve gücenme, ben merkezli olma, yalnızlık, geriye çekilme, toleranslı olamamak, insanlarla ilişki kurmamak ve insanlara sıkıntı vermek".

Duygusal Stres Belirtileri; "duyguların sürekli değişmesi, huzursuzluk duyulması, kızgınlık, depresyon, üzüntü, soğukluk, sık sık kabus görmek, sakinleşememe, ümitsizlik duygusu, aşırı ağlama, sinir kaynaklı gülme krizleri, heyecanın yitirilmesi, hastalık takıntısı".

Zihinsel Stres Belirtileri; "sürekli yaşanan hafıza kaybı, düşüncelerin zihni sürekli meşgul etmesi, konsantrasyonda güçlük çekilmesi, karar verememe, can sıkıntısı, sürekli yapılan bencilce konuşmalar, hüküm vermede güçlük yaşanması, kafa karışıklığı, karamsarlık, fobiler, intihar etme düşüncesi".

Fiziksel Stres Belirtileri; "kalp çarpıntısı, kan basıncının artması, kabızlık, titreme, kulak çınlaması, sırt ağrısı, göğüs ağrısı, kas spazmı, kas gerilmesi, el ve ayakların buz kesilmesi, deri hastalığı, ani kilo değişimi, kronik yorgunluk, uyku düzeninin bozulması, baş ağrıları, el ve ayak parmaklarında hissizlik, cinsel isteğin azalması, diş gıcırdatma, el ve ayak parmaklarını aşırı oynatma, tırnak yeme, alkol ve sigara içiminde artış,

hazımsızlık, alerjiler, ülser, aşırı terleme, sinirsel tikler, boğazda ve ağızda kuruluk, kekelemek, nefes darlığı, düzensiz yemek".

Bilimsel araştırmalara sıklıkla konu olan stres ve tükenmiş kavramları benzer belirti ve etkilere sahip olmasına rağmen birbirlerinden farklı durumları ifade etmek için kullanılır. Tükenmişlik, "yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen, fizyolojik, zihinsel ve duygusal alanlarda hissedilen bir durum" dur (Akbolat ve Işık, 2008). Levinson'a göre (1996) tükenmişlik, bireylerin kendilerini çaresiz, kapana kısılmış ve bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir (Akt: Tuğrul ve Çelik, 2002).

Tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı yoğun bir stres durumu olmasıdır. Aynı zamanda belirli düzeyde olan stresin bireyler için motive kaynağı olduğu belirtilmiştir. Tükenmişlikte ise böyle bir durumdan bahsedilemez (Güllüce ve İşcan, 2010).

3.2.2. Mobbing

Günümüz özel ve kamu örgütlerinde performans düşüklüğünün ve başarısızlığın en önemli nedenlerinden biri olarak gösterilen mobbing (Kırel, 2007), geçmişi çok eskiye dayanmasına rağmen 1980'li yıllardan sonra araştırılmaya başlanan ancak önemi 2000'li yıllarda anlaşılan; işgöreni hem ruhsal hem de bedensel olarak tükenmişliğe sürükleyen örgütsel bir problemdir (Özkul ve Çarıkçı, 2010). Mobbing, "iş yerinde belirli kişileri hedef alan sistemli bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi"dir (Tetik, 2010). Psikolojik taciz, psikolojik şiddet, ofis içi şiddet, duygusal saldırı, psikolojik yıldırma ve duygusal taciz olarak da adlandırılan (Kırel, 2008:2) mobbing kavramı, Latince de "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden, İngilizce de ise yasa dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık olarak kullanılan "mob" kökünden gelmektedir (Şahin ve Dündar, 2011).

Çalışma hayatında mobbing kavramı, ilk defa 1980'li yılların başında İsveçli psikolog Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann mobbing kavramını, çalışanlar arasında benzer tipte, uzun süreli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına ilişkin bulguları sonucunda bu kavramı kullanmıştır (Tınaz, 2006).

Mobbing, "çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama" gibi anlamlara gelmektedir (Tutar, 2004).

Mobbing, "örgütte birey ya da gruplara zarar vermek için sergilenen leke sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek, saldırmak şeklinde görülen davranışlar" dır (Kirel, 2007).

Genel manada mobbing, "iş yerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli bir şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma ve tehdit gibi taktiklerle işten istifa etmelerini sağlama süreci" dir (Asunakutlu ve Safran, 2006).

Çalışma hayatında mobbing'in belli bir nedeni yoktur, birçok sebepten dolayı ortaya çıkabilir. Başlangıç olarak iki taraf arasında bir anlaşmazlık meydana gelir. Mobbing mağduru haksızlığa boyun eğmeyi kabul etmediği takdirde sinirlenen ve kabadayılaşan mobbing aktörü harekete geçer, mağduru kendisine bağımlı hale getirmek için kurbanın özsaygısına ve özgüvenine duygusal olarak saldırılarda bulunur (Tutar, 2004).

Mobbing mağduruna yapılan saldırıları kısaca özetleyecek olursak bunlar; bireyin kendisini ifade etmesini engellemeye yönelik saldırılar (mağdurun kendisini ifade etmesinin engellenmesi, sürekli bağırılması, konuşurken susturulması, özel yaşantısının eleştirilmesi, telefonla rahatsız edilmesi gibi.), bireyin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar (mağdurla konuşulmasının engellenmesi, çalışma arkadaşlarından uzaklaştırılması, o yokmuş gibi davranılması.), bireyin sosyal itibarına yönelik saldırılar (mağdur hakkında dedikodu yaymak, psikolojik rahatsızlığı olduğu söylentisini çıkarmak, onu taklit ederek gülünç duruma düşürmek, mağduru küfürlü ve onur kırıcı ifadelerle çağırmak.), yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırılar (mağdura görev verilmemesi, kapasitesini aşan ve kendi işi olmayan uğraşlar verilerek kendi işini düşünemez hale getirilmesi, zarara uğratmak adına masraflar çıkartılması gibi.) ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılardır (fiziksel olarak zor görev yapmaya zorlama, hafif şiddette tehdit edilmesi gibi.) (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007).

Leymann'a göre çalışana yönelik davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için "haftada en az bir kez gerçekleşmesi", "en az altı ay süregelmesi", "belirli bir hedefe yönelik olması" ve "mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması" gerekmektedir (Solmuş, 2005'ten akt: Tetik, 2010).

Mobbing sürecinde, çalışanın saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeteneğine ve yeterliliğine saldırı gerçekleşir. Olumsuz, aşağılayıcı, yıpratıcı, kötü niyetli söylentiler ortaya çıkar. Birey sürekli olarak kusurlu duruma düşürülür, boyun eğmeye zorlanır. Kişi işten ayrılmaya zorlanır ve bu kişinin kendi tercihi olarak gösterilir (Tetik, 2010).

Yapılan bilimsel araştırmalara göre mobbing mağdurları genellikle merhametli, dürüst, son derece iyi bir eğitim geçmişine sahip, duygusal zekaları oldukça yüksek bireylerdir. Adalet duygusu gelişmiş, üretken ve verimli bireyler, örgüt içerisinde parlak gelecek vaat etmesi ve rakipleri ya da yöneticileri tarafından saf dışı bırakılması gereken bir rakip olarak görülmelerinden dolayı mobbing'e maruz kalmaktadırlar (Çobanoğlu, 2005:23).

Mobbing, iş görenlerde sonuçları intihara kadar varan psikolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır. Ayrıca mağdurlarda yoğun strese, dışlanmışlığa, sindirim sistemi bozukluklarına, uyku düzensizliğine, depresyona ve endişelere yol açarak; bireyin işi ihmal etmesine, performansının ve verimliliğinin azalmasına, iş tatminsizliğinin artmasına, iş yerine karşı olumsuz duygular beslemesine ve sonucunda da iş yerinde tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır (Dikmetaş vd., 2011).

3.2.3. İş Doyumu/İş Tatmini

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük hayatlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Yaklaşık olarak 25-30 yıl süren bu çalışma dönemi göz önüne alındığında bireyin işinden doyum sağlaması, psikolojik ve zihinsel sağlığı açısından son derece önemlidir (Aşık, 2010).

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman dilimde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Sosyal bir varlık olan insan çalışma hayatı boyunca pek çok tecrübe kazanmaktadır. Bu tecrübeler çalışma dönemi boyunca yaşanan mutluluklardan,

üzüntülerden, kazanımlardan ve kaybedilenlerden oluşmaktadır. Birey bu yaşamışlıklardan yola çıkarak yaptığı işe veya çalıştığı örgüte karşı bir tutum geliştirmektedir. İş doyumunu veya iş tatmini bu tutumların genel bir sonucu olup, çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi, 2000'den akt: Aşık, 2010).

Locke iş doyumunu, “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu, çalışanların kendilerine göre önemli gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur (Akt: Çetinkanat, 2000:1). Yani kişinin iş yaşamını memnuniyet verici bir durum olarak algılaması, iş doyumudur (Aşık, 2010).

Muchinsky'e (1990) göre iş doyumunu, “kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılanmasını ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, başka bir ifadeyle çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirirken duyduğu hazzı ya da ulaştığı duygusal doyumunu” ifade etmektedir (Akt: Izgar, 2012:97).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile beraber bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur (Şimşek vd., 2003:150). Bireyin işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucu olan iş tatmini, diğer bir ifadeyle çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Örücü vd., 2006).

İş doyumunu, iş görenin işinden gerçek anlamda elde ettiği ödüllerle, beklediği ödüller arasındaki olumlu farktır. Birey, ödüllerin kıyaslanabilir ve eşit olduğuna inanırsa tatmin gerçekleşir (Luthans, 1995'den akt: Öztürk ve Özdemir, 2003). Yapılan tanımlardan yola çıkarak iş doyumunun özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Cummings ve Scott, 1969, Mitchell ve Larson, 1987'den akt: Öztürk ve Özdemir, 2003):

- İş doyumunu, çalışanın yaptığı işe karşılık olarak elde ettiği maddi ve maddi olmayan kazançla ilgilidir. İş gören, yaptığı iş karşılığında elde ettiği girdiler düzeyinde doyuma ulaşacaktır.
- İş doyumunu, işten çıkarılma korkusunun az olduğu, çalışanın sağlığına ve güvenliğine ilişkin tedbirlerin alındığı bir ortamda yüksek seviyelerde olacaktır.

- İş gören, kendi bireysel yetenek ve tecrübesi sayesinde görevleri yerine getirirse doyumuna ulaşır.
- Örgüt içerisinde yükselme olanakları performansa bağlı bir şekilde işliyorsa çalışanın doyum düzeyi yüksek olacaktır.
- İş doyumunu, iş ortamındaki olumlu ilişkilerle ilgilidir.
- İş doyumunu, örgütün politikaları, personel prosedürleri ve toplumdaki statüsüyle ilgilidir.
- İş doyumunu, amir sıfatındaki kişilerin tutumuyla ilgilidir. Çalışanın duygu ve düşüncelerine önem vermesi, onu yetkilendirmesi ve kararlara katılımı sağlaması bireyin iş doyumunun artmasına neden olacaktır.

Çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen faktörleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Bireysel faktörler; iş görenlerin farklı düzeylerde doyum elde etmelerini sağlayan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki pozisyon ve kıdem, kişilik, zeka, hizmet süresi, medeni durum gibi etmenler şeklinde sıralayabiliriz. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışılan kişiler ve çalışma ortamı şeklinde özetleyebiliriz (Tengilimoğlu, 2005).

İş görenler işinden beklediği getirilere ne kadar ulaşırsa ulaşsın, ulaştığı getiri oranında doyum sağlamakta aksi durumda doyumsuzluk yaşamaktadır. İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin ve etkinliğin artmasına, iş gücü devir oranının ve işe olan devamsızlıkların azalmasına, işe bağlılığın artmasına gibi organizasyon tarafından hedeflenen olumlu sonuçlara yol açmaktadır (Tengilimoğlu, 2005). İş doyumunu işe yönelik duygusal bir tepkidir. Bu nedenle gözle görülmez, ancak iş göreninin sergilediği davranışlardan anlaşılabilir (Çetinkanat, 2000:1).

Zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren birey işinde doyumsuzluk yaşamaması durumunda olumsuz duygulara kapılabilir. Bu olumsuz duygular ise kişinin ruhsal ve bedensel sağlığının bozulmasına neden olduğu gibi çalışanda işten uzaklaşma, işi terk etme ve sık sık iş değiştirme gibi iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik halleri görülebilir (Karadağ vd., 2001'den akt: Barutçu ve Serinkan, 2008).

İş doyumsuzluğu, örgüt üyesine elem vericidir ve onu olumsuz duygulara sevk edebilir (Aksu vd., 2002). İş doyumsuzluğu, yapılan işten çalışanın hoşnut olmaması, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını ifade eder. Kişinin işinden doyumsuzluk yaşaması tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Izgar, 2003:24).

İş tatmini ve tükenmiş kavramları arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgüt çalışanların işten tatmin olma dereceleri arttıkça tükenmişlik düzeyi azalacaktır (Naktiyok ve Kaygın, 2012).

3.3.Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlikle ilgili yapılan literatür araştırmalarında konu ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tükenmişlik modelleri öne sürülmüştür. Çalışmanın bu bölümünde literatürde en çok üzerinde durulan tükenmişlik modellerinden kısaca bahsedilecektir.

3.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusuna dair önemli katkıları olan Cary Cherniss, 1980 yılında geliştirdiği tükenmişlik modelinde, sorunun temelinde stres olduğunu öne sürmüş ve tükenmişliği, “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 1996’dan akt: Polatçı, 2007). Cherniss modeline göre tükenmişlik, kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği başa çıkma tepkisidir (Yıldırım, 1996’dan akt: Kervancı, 2013).

Cherniss'e göre tükenmişliğe neden olan faktörler; iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, hedeflerin belirlenmemiş olması, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği, çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum ve kariyer planları gibi değişkenlerdir (Sılığ, 2003).

Bu modele göre birey, stres yaşaması halinde ilk olarak sorunun kaynağını ortadan kaldırmaya yönelmektedir. Eğer bireyin bu teşebbüsü başarısız olması halinde meditasyon ve egzersiz gibi stresle başa çıkma yöntemlerine başvurabilmektedir. Şayet bu yöntemler sonucunda da sıkıntı devam ediyorsa ve herhangi bir değişiklik olmuyorsa, iş görenler işle psikolojik olarak bağlarını koparmaya çalışırlar (Kervancı, 2013).

3.3.2. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelvich ve Brodsky (1980) göre tükenmişlik, “başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlanmıştır (Akt: Polatçı, 2007).

Bu modele göre tükenmişlik, aşama aşama gelişmekte ve “tükenmişliğin gelişim süreci” olarak adlandırılan dört dönemden oluşmaktadır. Bu dönemler aşağıdaki gibidir (Sürgevil, 2006:26).

İdealistik Çoşku; bu dönemde birey gereğinde fazla enerjiye sahip, yüksek umut ve beklenti içerisinde. Onun için hayat iştir ve iş, hizmet vermektir. Mesleğinin gerektirdiği hedeflere ulaşmak adına kişiler, şiddetli motivasyon gösterme eğilimindedirler. Sıklıkla mesleki eğitimlerini sürdürmede ısrarlı bir davranış sergilerler. Enerjik bir şekilde gayret gösteren çalışanlar, takdir edilmeyi beklerken sürekli olarak ön yargılar ve örgütsel amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır. Bu durumda birey tükenmişliğin bir sonraki aşaması olan durgunluk dönemine girmeye başlar ve bu durum genellikle çalışmaya başladıktan bir yıl sonra gerçekleşir (Çam, 1995:26).

Durgunluk; bu aşamada mesleği ile ilgili beklentilerinde hayal kırıklığına uğrayan birey, işi yavaşlatma eylemine girer (Çam, 1995:27). Çoşku dönemindeki gayret ve enerjisinden eser kalmamış ve işten soğumaya başlamıştır. Bireyin ilgisi artık daha fazla para kazanma, rahat ve iyi bir yaşam sürme, boş vakitlerini iş dışı aktivitelerle değerlendirme yönünde değişmektedir (Sılığ, 2003). Hizmet mesleklerinde tükenmişliği tecrübe edinen bireyler bu aşamayı; “yolun sonuna gelme”, “son”, “ölüm” ve “tünelin sonunda ışık görememe” gibi ifadelerle açıklamışlardır (Çam, 1995:27).

Engellenme; birey engellenme ile birlikte gerçeği tekrardan sorgulamaya başlar. Mesleğinin amaçlarını yerine getirirken göstermiş olduğu gayretlerin engellendiğini düşünen kişi (Çam, 1995:27), amirleri tarafından takdir edilmediğini düşünerek işe yarar bir şey üretmediği duygusuna kapılmaktadır (Demirbaş, 2006). Engellenme; iş görenin hizmet sunduğu kişilerin ihtiyaçlarını gideremeyerek engellenmesi ve bireyin hizmet sunarken karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi gereksinimlerini gözden çıkarması biçiminde iki şekilde gerçekleşmektedir (Baysal, 1995).

Kendisinin sürekli olarak engellendiğini düşünen birey, aşağıda açıklanan farklı savunma yöntemlerine başvurabilmektedir (Girgin, 1995'den akt: Polatçı, 2007):

- **Adaptif (Uyum Gösteren) Savunma;** bireyin, kendi koşulları ile bulunduğu ortam arasında bir denge oluşturarak tükenmişlikten kurtulma uğraşını içerir.
- **Maladaptif (Uyum Göstermeyen) Savunma;** bireyin tükenmişliği göz ardı ederek, daha yoğun ve uzun süreli çalışarak sorunun çözüleceğini ifade eden savunma şeklidir.
- **Durmadan Kendini Çekme;** bireyin işini yaparken katı, duyarsız ve mekanikleşmiş bir şekilde tavırlar sergilemesini ve kendini ruhen işine vermemesini açıklayan savunma tarzıdır.

Apati (Duygusuzlaşma); engellenmeye karşı geliştirilen doğal bir savunmadır (Sılığ, 2003). Bu dönemin belirtileri; işten duygusal olarak kopma, inançların tamamen kaybedilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet sunan kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması biçimindedir (Baysal, 1995).

3.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik, “bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlanmaktadır (Pines ve Aronson, 1988’den akt: Demir, 2010). Pines modelinde tükenmişliğin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla şöyledir (Pines ve Aronson, 1988’den akt: Demir, 2010):

• **Fiziksel Bitkinlik;** bireyde enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlüğü ifade eder.

• **Duygusal Bitkinlik;** bireyin çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duygularını içerir.

• **Zihinsel Bitkinlik;** bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve hayata karşı olumsuz davranışlar sergilemesidir.

Pines'e (1993) göre tükenmişliğin asıl sebebi bireyi sürekli olarak baskı altında tutan iş ortamlarıdır. İş yerlerinde duygusal baskıların olması bireyi stres altında bırakmakta ve onun yabancılaşma, depresyon, yorgunluk vb. problemleri daha yoğun yaşamasında neden olmaktadır. Bu modele göre kişisel özellikler tükenmişlik düzeyiyle ilintilidir (Akt: Demirbaş, 2006).

3.3.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman (1982) kendi dönemlerine kadar yapılmış olan tükenmiş tanımlamalarından yola çıkarak kendilerine özgü bir tükenmişlik modeli geliştirmişlerdir. Bu modele göre tükenmişlik, “kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan yanıt” tır. Bahsi geçen bileşenler ise “duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır” (Akt: Sılığ, 2003).

Bu modelde tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır (Pearlman ve Hartman, 1982'den akt: Demir, 2010).

Bunlar aşağıda sırasıyla belirtilmiştir:

- **Fiziksel Tükenme;** fiziksel semptomlar üzerine odaklanan fizyolojik boyuttur.
- **Duygusal Tükenme;** tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal/bilişsel boyuttur.
- **Duyarsızlaşma ve Düşük İş Verimi;** semptomatik davranışlar üzerine odaklanan davranışsal boyuttur (Pearlman ve Hartman, 1982'den akt: Demir, 2010).

Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde; bireyin kişisel özellikleri, iş ve sosyal çevresi tükenmişlikle mücadele konusunda oldukça etkilidir. Bu tükenmişlik yaklaşımının dört aşaması bulunmaktadır (Skeja, 2012).

Bu aşamalar sırasıyla şöyledir:

• **Durumun Strese Götürme Derecesi;** strese neden olan durumları gösteren aşamadır. Strese yol açan iki büyük durum mevcuttur. Bu durumlardan birincisi, bireyin beceri ve yeteneklerinin algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise bireyin işi, kendi beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır. Özetle stresin düzeyini, kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir (Sılığ, 2003).

• **Algılanan Stres Düzeyi;** strese neden olan birçok etmen olabilir ancak bu etmenlerin hepsi bireyin kendisini stres altında hissetmesine yol açmaz. Birinci evreden ikinci evreye geçmek için sadece var olan stres durumları yeterli değildir. Aynı zamanda bireyin rol ve örgüt değişkenlerine ve geçmiş özelliklerine de bağlıdır (Skeja, 2012).

• **Strese Verilen Tepki;** strese cevap olarak verilen fizyolojik, bilişsel ve davranışsal tepkiler kategorisini içermektedir. Bu tepkilerden hangisinin meydana geleceğini, kişisel ve örgütsel değişkenler tayin etmektedir (Sılığ, 2013).

• **Strese Verilen Tepkinin Sonucu;** yaşanan stres sonucunda bireyin iş doyumunu ya da iş yapma düzeyinde bir değişim olabilir, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilir, birey işi bırakma veya işten atılma durumlarıyla karşılaşabilir. Kronik bir şekilde çok yönlü olarak yaşanan stres, bireyin kendisini tükenmiş hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir (Skeja, 2012).

3.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'in tükenmişlik modeli, Bandura'nın "öz yeterlilik" modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Demir, 2010). Öz yeterlilik, "bireyin arzulanan sonuçları (amaçları) ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği" şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2006:32).

Meier tükenmişliği; "iş görenin işinde anlamlı pekiştirici, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum" olarak tanımlamıştır (Sarıkaya, 2007).

Meier (1983) tükenmişliği, iş tecrübelerinin tekrarı ile sonuçlanan bir durum olarak ifade etmiş ve tükenmişliğin üç aşamada geliştiğini öne sürmüştür. Bu üç aşama aşağıdaki gibidir:

- İşle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
- Var olan pekiştireçlerin kontrol etmeyle ilgili beklentisinin yüksek olması,
- Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olması (Akt: Çavuşoğlu, 2005).

Meier tükenmişlik yaklaşımının; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme süreci olmak üzere dört önemli boyutu bulunmaktadır (Çavuşoğlu, 2005).

• **Pekiştirme Beklentileri;** bireyin iş yaşantısının, onun gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağıyla ilgili beklentiler olup, bu beklentiler kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

• **Sonuç Beklentileri;** belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki “betimlemeler” şeklinde tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların arzulanan amaçları karşılayıp karşılamadığını ifade ederken; sonuç beklentileri, hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu açıklamaktadır.

• **Yeterli Olma Beklentileri;** yeterli olma beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma becerisidir. Yeterli olma beklentisi ile sonuç beklentisi arasındaki fark Bandura'ya göre “bilme ve yapma” arasındaki farktır.

• **Baglamsal İşleme Süreci;** insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgili açıklama yapan bağlamsal işleme, insanın bilgi işleme sürecine dikkat çekmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenim tarzı ve kişisel inançlar bireyin bilgi işleme sürecini etkileyen değişkenlerdir (Çavuşoğlu, 2005).

3.3.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tartışmasız olarak tükenmişlik literatürüne en büyük katkıyı sağlan ve tükenmişlik konusunun babası olarak kabul edilen Maslach; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdan oluşan üçlü modeli ile akademik çevrede yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Örmen, 1993).

Duygusal Tükenme; tükenmişliğin başlangıcı ve merkezi olarak kabul edilen duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülür (Örmen, 1993). Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu temsil eder (Polatçı, 2007). Bireyin bedensel ve ruhsal açıdan kaynaklarının bittiğini düşünmesiyle ortaya çıkan duygusal tükenme; kişinin hizmet sunduğu insanlarla eskisi kadar ilgilenemediğini ve sorumlu davranmadığını düşünmesine neden olur. Gerginlik ve engellenme gibi olumsuz duygularla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme mecburiyeti büyük bir endişedir (Cordes ve Dougherty, 1993'den akt: Torun, 1996:47).

Duyarsızlaşma; duygusal tükenmeyi yaşayan birey, kendisini diğer insanların problemlerini çözerken güçsüz hisseder. Genellikle bu duygusal yükü aşmak için de kaçış yolunu tercih eder. İşlerin yürümesi için diğer insanlarla olan ilişkilerini minimum düzeye indirir ve onları kafasında kategorize ederek klişeleşmiş kalıplara göre davranır (Örmen, 1993). İş görenler, etkileşimde buldukları kişilere ve örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınabilir onları birer nesne gibi görebilir. Küçültücü bir dil kullanma, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini düşünme duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Cordes ve Dougherty, 1993'ten akt: Torun, 1996).

Kişisel Başarıda Düşme; kişinin başkaları hakkında olumsuz düşünmesi kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine neden olmaktadır. Birey, bu düşünce tarzı ve yanlış davranışları nedeniyle kendisini suçlu hisseder. Kimsenin kendisini sevmediğini ve hizmet verdiği kişilere ilgi konusunda yetersiz kaldığı duygusuna kapılır. Sonunda kendisinin başarısız olduğuna inanır ve tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Kendisine olan öz saygısını kaybeder hatta depresyona bile girebilir (Örmen, 1993).

3.4. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik birden bire gelişen bir olgu değildir. Süreç ve devamlılık söz konusudur. Balcıoğlu ve arkadaşları, tükenmişlik sürecini maratona benzeterek sonu gelmeyen bir yolculuk olarak değerlendirmişlerdir (Balcıoğlu vd., 2008). Tükenme sürecini anlamayı kolaylaştırmak için dört evre şeklinde değerlendirebiliriz.

Bu evreler (Kaçmaz, 2005):

Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm); Bu evrede birey yüksek bir umut içerisinde olup, enerjisi artar ve gerçekçi olmayan mesleki beklentiler sergiler. Mesleğini her şeyden daha değerli gören kişi; uykusuzluğa, gergin iş ortamlarına ve özel yaşantısına zamanını ayıramamasına rağmen bu duruma uyum sağlamak adına büyük uğraş içindedir.

Durağanlaşma Evresi (Stagnation); Durağanlaşma döneminde bireyin istek ve umudunda azalma meydana gelir. Birey, mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden rahatsızlık duymaya başlamıştır. “İşten başka bir şey yapmıyor olmak” düşüncesi, bireyin kafasını sürekli meşgul eder.

Engellenme Evresi (Frustration); Bu dönemde çevresindeki insanlara yardımcı olmak ve hizmet etmek üzere gayret gösteren kişi; “çevresindeki insanları, çalışma düzenini ve olumsuz çalışma koşullarını” değiştirmenin zor olduğunu algılar. Bu aşamada birey engellenmişlik duygusunu yoğun bir şekilde yaşamaktadır. Bu durumda üç yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; “adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınma”dır.

Umursamazlık Evresi (Apathy); Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır.

3.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yavaş yavaş gelişen sinsi bir süreç olup, ortaya çıkması beklenmeden bir anda gerçekleşir. Meydana gelişi ani olsa da tükenme bir süreçtir. Birey; haftalar, aylar hatta yıllar boyunca arzuladığı hedeflere ulaşmak adına kendisini sürekli olarak zorlayabilir. İşte bu zorlama sonucu kendisine daha önce hiç bir uyarı vermeden ortaya çıkan ani bir belirti ona tükendiğini söylemektedir. Kişi tükenme durumuyla karşılaşmadan kısa bir süre önce iş baskısı, aile bireyinin hastalığı veya art arda gelen sınavlar gibi bazı olumsuz çevresel koşullara maruz kalabilir (Tümkiye, 1996). Bu sinsi sürecin belirtilerinin bilinmesi ve zamanında gerekli müdahalelerin yapılması olumsuz sonuçlara meydan vermemek adına oldukça önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenme belirtileri, “genelde çok başarılı olmak adına yoğun bir tempoyla çalışan, her çalışmada üzerine düşeni fazlasıyla yapan ve sınır tanımayan” kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 1995:76). Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda çok çeşitli belirtilerden söz edilmektedir. Söz konusu belirtiler, fiziksel ve davranışsal belirtiler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Çam, 1995:17, Baltaş ve Baltaş, 1995:75, URL 2):

Fiziksel Tükenmişlik Belirtileri

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve gripler
- Kronik baş ağrıları
- Uykusuzluk, uyuşukluk
- Solunum güçlüğü
- Kilo kaybı
- Deri rahatsızlıkları (kızarıklık gibi)
- Genel ağrı ve sızılar
- Yüksek kolesterol
- Kalp rahatsızlığı ve göğüs ağrıları
- Mide ve bağırsak rahatsızlıkları
- Kas krampları
- Bel ağrısı
- Hastalıklara karşı daha hassas olma
- Canlılığı kaybetme

Burada ifade edilen belirtiler; değişik ortamlarda, kültürlerde ve farklı kişilik yapılarında farklı oranlarda kendini gösterir.

Davranışsal Tükenmişlik Belirtileri

- Çabuk öfkelenme
- İşe gitmeme isteği hatta nefret etme
- Birçok konuyu şüphe ve kaygıyla karşılama
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme
- İş tatminsizliği, işe geç gitme veya hiç gitmeme
- İlaç, alkol ve tütün kullanma eğilimi ya da kullanımda artış
- Öz saygı ve öz güvende azalma
- Aile içi çatışmalar, aile ve arkadaş çevresinden uzaklaşma
- İçer kapanıklık
- Teslimiyet, güceniklik, suçluluk ve içerlemişlik
- Hevesin kırılması, kolay ağlama ve konsantrasyon güçlüğü
- Unutkanlık
- Kendi kendine sürekli bir zihinsel uğraş halinde olma
- Örgütlemeye yetersizlik
- Rol çatışması, görev ve kurallara ilgili karışıklık
- Görevlilere fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma
- Kuruma yönelik ilginin kaybı
- Sürekli olarak bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
- Çalışmamak için direnç gösterme ve başarısızlık hissi
- Arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma

3.6. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik, işe dayalı stresin yoğun yaşandığı ve aşırı iş yükünün olduğu mesleklerde yaygın bir şekilde görülür. İş yeri koşulları ve çalışanların bireysel özellikleri tükenmişliğin ortaya çıkmasını tetikleyen ana unsurlardır. Ayrıca bireyin toplumsal, ailevi ve iş hayatı, sürekli olarak stres kaynaklı olaylara maruz kalması ve strese yatkın kişilik yapısı (Dolgun, 2012:293), rol çatışması, rol belirsizliği ve sosyal destekten yoksun kalması bireyin tükenmişlik yaşamasını kaçınılmaz kılmaktadır (Akbolat ve Işık, 2008).

Tükenmişliğe neden olan faktörlerin iyi bilinmesi, tükenmişlikle mücadele konusunda oldukça önem arz etmektedir (Polatçı, 2007). Bu sebeple yapılan literatür araştırmalarında tükenmişliğe etki eden birçok faktörden söz edilmektedir. Çalışmamızın bu bölümünde tükenmişliğe neden olan bireysel ve örgütsel nedenler üzerinde durulacaktır.

3.6.1. Bireysel Nedenler

Bireysel özellikler, kişinin sahip olduğu değerleri ifade eder. Bireyin tükenmişliğe yakalanmasında veya tükenmişlik düzeyinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bazı durumlarda ise tükenmişlik ve etkilerini azaltıcı bir etki yapabilmektedir (Arı ve Bal, 2008:136).

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler; yaş, medeni durum, aile statüsü, çocuk sayısı, eğitim, işe aşırı bağlanma, işkolik olma, bireyin verme gereksinimi olan bir birey olması, kişisel beklentiler, motivasyon, bireyin ego gücü, yaşam olayları, A tipi kişilik (hırs, rekabet, vs.) özelliklerinin olması, öz saygı engellenme eşiğinin düzeyi, tecrübe, emosyonel denge durumu, informal destek, kendindeki değişimi fark edememe, kendi kendisi için koyduğu sınırlamalar ve kişisel yaşamdaki stresler şeklinde sıralanabilir (Çam, 1995:14).

Demografik değişkenlerin tükenmişlik üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Genç, bekar, çocuksuz bireylerde yaşlı, evli ve çocuklu bireylere göre; üniversite mezunu olanlarda, üniversite eğimini almamış olanlara göre; iş tecrübesi birkaç yıllık olanlarda, bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre tükenmişliğe yakalanma riski yüksektir (Torun, 1996:48).

Çalışma hayatına yeni başlayan genç ve deneyimsiz kişiler de tükenmişliğin görülme riski daha fazladır. Bu durum işe başlamanın vermiş olduğu heyecan ve bu heyecanla üstün gayret göstermeleri neticesinde kısa sürede yorulmalarıyla açıklanabilir. Enerjik bir şekilde çaba sarf eden genç çalışanlar, kısa zamanda büyük başarılar kazanacağını düşünürler. İlerleyen zamanlarda işle ilgili amaçlara ulaşamama durumu, genç bireylerin heyecanını kaybetmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak gerçeği kabul etmek ya da hedefleri küçültmek yerine hayal kırıklığına uğramış bir şekilde tükenmeye doğru sürüklenmektedirler. Ayrıca genç çalışanlarda tükenmeye neden olan bir diğer önemli faktör ise yeni işin getirmiş olduğu rol ve sorumlulukların belirsiz olması, mesleğe ve örgüte karşı henüz bağlılık duygusunun oluşmamasıyla açıklanabilir (Randall ve Scott, 1988'den akt: Ardıç ve Polatçı, 2009).

Bireylerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan bir diğer önemli husus ise kişilik yapılarıdır (Dolgun, 2012:294). A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler (*idealist, mükemmeliyetçi, amaçlara ulaşmada aktif, hareketli, mücadeleci, rekabeti seven, kaybetmeyi kendisine sindiremeyen, saldırgan, öfkeli, düşmanca tutumlarını rahatça sergileyebilen, eleştirmekten çekinmeyen, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme çabası olan, verdiği söze sadık, sorumluluktan kaçmayan, kısmen bencil, kendi menfaatlerini her şeyin üstünde gören, başarıya ulaşmak için her şeyi olduğundan fazla önemseyen kişiler*) (Eren, 2001:305), hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olmayan ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riskiyle karşı karşıyadırlar (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Aynı ortamda görev yapan evli bireylerin; genel yaşam doyumlarının fazla olması, kişilerarası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada tecrübe sahibi olmaları, sorun çözme yeteneklerinin gelişmiş olması bekar kişilere oranla daha az tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986'dan akt: Ardıç ve Polatçı, 2008).

Çalışan bireylerin "meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla gerçekleşmesi güç olan beklentileri" tükenmişliğin artmasında önemli bir etmendir (Izgar, 2003:13).

3.6.2. Çevresel ve Örgütsel Nedenler

Tükenmişlik kavramının tanımlandığı ilk yıllarda, tükenmişliğin daha çok "kişisel özellikler" kaynaklı bir problem olduğu görüşü hakimdi. Bu geleneksel görüşe göre sorun bireydedir ve çözüm bireyin problemlerini ortadan kaldırmak yahut bireyden kurtulmaktır. Ancak ilerleyen yıllarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen "örgütsel faktör kaynaklı" bir problem olduğu anlaşılmıştır (Maslach ve Leiter, 1997; Çam, 1992'den akt: Ardiç ve Polatçı, 2008).

Günümüz çalışma koşullarında insana verilen değer genellikle ekonomik kaygıların gerisinde kaldığı ve hep arka plana atıldığı çalışma ortamları, tükenmişliğin en fazla görüldüğü yerlerdir (Sürgevil, 2006:57). İş gereği başkalarına sosyal yardımda bulunan hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı ve öğretmenlik gibi mesleklerle; başka kişilerle sıkı iletişim gerektiren subaylık, polislik, gardiyanlık, kütüphanecilik ve yöneticilik gibi mesleklerde tükenmişlik sıklıkla görülmektedir (Torun, 1996:48).

Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler; "işin niteliği, kurumun tipi, işteki rol, haftalık çalışma saati, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, akran desteğinin düşük olması, ilerleme fırsatının olmaması, rol karmaşası, örgütsel desteğin olmayışı, ödüllendirici olmayan iş koşulları, çalışma şekli, iş ilişkileri, çalışanların toplanma sıklığı, molaların olup olmaması, diğer işler ve yönetimle ilgili işlerde geçirilen zamanın süresi, idari baskı, fazla kırtasiye işi, yetersiz eğitim, önemli kararlara katılmayıp, örgütsel işleyişteki kusurlar, ev-iş çatışması, işin yüksek performans gerektirmesi, çalışma ortamının atmosferi, yüksek ses, ulaşımın kötü olması, iş ortamındaki iletişim örüntüsü, yetersiz görevli, yetersiz araç, bozuk ve tanımlanmamış hiyerarşi" vs. (Çam, 1995:13).

3.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, hem bireyler hem de örgütler açısından son derece önemli sonuçları olan bir kavramdır (Arı ve Bal, 2008). Tükenmişliğe yakalanan bireyler, sağlık problemleri, psikolojik rahatsızlıklar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir memnuniyetsizlikle iç içedirler (Örmen, 1993). Kişilerin içsel olarak yaşadığı bazı belirti ya da durumlar belli bir süre sonra kendilerini aşarak aile ve çalışma hayatına da ister istemez yansımaktadır (Arı ve Bal, 2008). Kaliteden uzak hizmet ve moralsiz davranışlarla muhatap olan müşteriler, düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan örgütler, sürekli tartışmaların yaşandığı aileler tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından paylarını alırlar (Örmen, 1993). Özetle denilebilir ki tükenmişlik tek başına onu yaşayana zarar vermeye kalmaz, bireyin çevresindeki herkesi ve her şeyi yıkıma uğratabilir (Sürgevil, 2006:89).

Tükenmişliğin sonuçlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda; "iş savsaklama, aksatma, çalışma ortamından uzaklaşma eğiliminin görülmesi, çalma ve hırsızlığa yönelim gösterme, hastalıktan kaynaklanan sebeplerle işe gitmemelerdeki artış, işi bırakma niyetindeki artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe zaman zaman izinsiz olarak gitmeme ya da izin sonunda izin uzatma, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, iş ve iş dışında ki insanlarla ilişkilerde bozulma ve uyumsuzluklar, eş ve aile kutlamalarına katılmama, iş performansının düşmesi, iş doyumsuzluğu, iş kazaları ve yaralanmalarının artması" gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Çam, 1995:48).

Tükenmişlik, kişilerde; yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri, ülser, kolesterolde artış, soğuk algınlığı, mutsuzluk, unutkanlık, alınganlık, kararsızlık, depresyon, kaygı, çaresizlik, öz saygı ve öz güvenin azalması gibi duygusal ve fiziksel sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Torun, 1995; Demirbaş, 2006).

Tükenmişlik problemi yaşayan kişiler, sıkıntılarında kurtulmak ya da bir nebze olsun rahatlamak umuduyla sigara, alkol, uyuşturucu ve sakinleştirici gibi sağlığı son derece tehdit eden zararlı maddelere yönelerek zamanla madde bağımlısı olabilmektedir (Izgar, 2000).

Tükenmişliğin örgütsel sonuçlarına bakıldığında ise "çalışanın performansında ve iş tatmininde azalma, hizmet sunulanlara karşı ilgi ve hizmet kalitesinin düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması, işe devamsızlık ve sürekli rapor alma eğilimi, çalışma ortamı ve yöneticilerden sürekli olarak şikayetçi olma, iş sirkülasyonunda artış" gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Dolgun, 2012:301).

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, bireyin performansındaki azalma olduğunu ifade etmişlerdir. Kişinin performansında ki düşüş işin niceliğinde olmasa bile niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Çalışanlar hizmet verdikleri insanlara daha az zaman ayırarak diyalog süresini olabildiğince kısa tutarlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve karşı tarafta antipati uyandıran tavırlar ortaya çıkar. Tükenmişlik yaşayan kişiler, yenilikçi olmayıp aksine muhafazakar ve statükocudurlar (Örmen, 1993).

Tükenmişliğin etkileri bireyin günlük yaşantısının her alanında kendisini hissettirir. Hatta kişinin özel hayatına bile zarar verebilir. Duygusal olarak kendisini yorgun hisseden birey, evde de olabildiğince gergin, rahatsız ve fiziksel açıdan bitkin olacaktır. İş yerinde gün içerisinde yaşanan sıkıntıların aile ortamında sürekli olarak gündeme gelmesi ve bireyin işi hakkındaki şikayetlerinin fazlaca dillenmesi, ciddi evlilik problemlerine neden olabilmektedir. Aile içerisindeki bu huzursuzlukların bireyin iş yerinde yaşadığı stresten kaynaklandığı fark edilmediği takdirde evlilikler ayrılma veya boşanma gibi sebeplerle sona ermektedir (Örmen, 1993).

3.8. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele hem bireysel hem de örgütsel düzeyde alınan tedbirler sayesinde gerçekleşmektedir. Araştırmamızın bu bölümünde tükenmişlik mücadele konusunda alınabilecek tedbirler üzerinde durulacaktır.

3.8.1. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Homer (1985) tükenmişliğin bireysel kaynaklı bir problem olduğunu ileri sürmüş ve tükenmişliği, "bireyin iş çevresine karşı işkolik tutumundan kaynaklanan bir sorun" olarak ifade etmiştir (Akt: Polatçı, 2007).

Tükenmişlikle baş etme konusunda bireysel olarak uygulanabilecek yöntemler aşağıdaki gibidir (Kaçmaz, 2005):

- Birey, işe başlamadan önce yapacağı işin tüm zorluk ve risklerini öğrenmelidir.
- Bireyin tükenmişlik hakkında bilgi sahibi olması ve belirtilerini bilmesi, kişinin kendisinde ki durumun farkına varmasına ve çözüm arayışına girmesine olanak sağlar.
- Bireyler, duygularını ve sıkıntılarını paylaşımları gerektiğini bilmeli ve bu sebeple yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidir.
- Birey, sorumluluklarının sınırlarını bilir ve ona göre hareket ederse gereksiz yere kaldıramayacağı yüklerin altına girmez. Kişi hizmet sunduğu insanlara sorumluluklarının sınırları içerisinde yardım edebileceğini bilmeli ve ona göre davranmalıdır.
- Birey, iş dışındaki faaliyet alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan sosyal yönden aktif kişilerin tükenmişliğe yakalanma riski daha düşüktür.
- Kişi, tatil vb. dinlenme olanaklarını mutlaka değerlendirmelidir. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek veya işlerin bitmemesi nedeniyle izin kullanmamak doğru bir davranış tarzı değildir.
- İş yerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yararlı olabilir.
- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.
- Rahatlamak aslında bazen iyi anıları anımsamak kadar basittir.
- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.
- Hayatınızda nükteye, mizah dergilerine yer verilebilir, evinizde sakinleşip dinlenebileceğiniz rahatlama köşesi oluşturabilirsiniz.

Baş etme yöntemleri konusunda çalışanların iş arkadaşlarının yardımı ve kişinin kendisinin yapması gereken aktiviteler oldukça önem arz etmektedir.

3.8.2. Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Çalışma ortamı, çalışma koşulları ve çalışılan kurum tükenmişliğe neden olan etmenlerin başında gelmektedir (Altuntaş, 2014). Örgüt yönetimi tarafından alınacak bazı önlemler ve izlenecek stratejiler, bireylerin tükenmişlik yaşamasını engellemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini ve derinliğini alt düzeylere çekebilmektedir (Güllüce, 2006).

Örgütsel düzeyde tükenmişlikle mücadele konusunda uygulanabilecek bazı yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Altuntaş, 2014, Demirbaş, 2006; Güllüce, 2006):

- Zor işler çalışanlar arasında eşit olarak dağıtılmalı ve hep aynı çalışanlara yüklenilmemeli,
- Zor işlerin rotasyon sağlanarak yapılması,
- Çalışanların görev tanımlarını açık ve net olmalı,
- Yöneticiler adil ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeli,
- Ödül kaynakları arttırılmalı,
- İşe alım sürecinde birey-iş uyumu gözetilmeli,
- Hizmet içi eğitim programları yapılmalı,
- Düzenli olarak bütün çalışanların bir arada olduğu toplantılar yapılmalı ve bilgi paylaşımında bulunulmalı,
- Alınan kararlara çalışanların katılımı sağlanmalı,
- İş yoğunluğunu azaltıcı tedbirler alınmalı,
- Problemler kronikleşmeden çözülmeli,
- İş yerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurulmalı ve sosyal etkinlik olanaklarına önem verilmeli,
- Bireylerin kapasitesini aşan bir şekilde çalışması istenmemeli,

- Personel dönüşümü sağlanmalı,
- Tecrübeli personelden, yeni personelin uyum sürecinde faydalanılmalı,
- İşe yeni başlayan çalışanlara uyum eğitimleri verilmeli,
- Çalışanların kişilik özelliklerine saygı gösterilmeli,
- Çalışanlara terfi imkanı sağlanmalı,
- Örgüt içerisinde çalışanlarla iletişim ortamı oluşturulmalı,
- Kişiler arasındaki iletişim çatışması engellenmeli,
- Çalışma ortamında, işi engelleyecek nedenler ortadan kaldırılmalı,
- Bireylere sosyal destek sağlanmalıdır,
- Tükenmişlik ve stres konularında çalışanlara eğitim programları düzenlenmeli,
- Çalışanların tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için grup çalışmalarına ve seminerlere katılımlarının teşviki sağlanmalı,
- Kurum amirleri tarafından alınan kararlarda, iş görenlerin ihtiyaç ve beklentileri göz ardı edilmemeli,
- Yöneticiler kurum içerisinde olumlu bir atmosferin oluşması için iletişim yöntemlerini gözden geçirmeli ve kaliteyi artırıcı tedbirler almalı,
- Personel seçiminde, ileride doğabilecek sıkıntıları baştan gidermek adına kişilerin sıkı bir incelemeye tabi tutulması,
- Örgütte bulunan yöneticilerin işlerini daha etkin bir şekilde yürütebilmesi için, teknik ve sorun çözme kabiliyetlerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen yönetim geliştirme programları uygulanmalı,
- Çalışanların inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile etkin bir şekilde haberleşmelerini sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlayacak ortamı geliştirmek için örgüt geliştirme araçları kullanılmalı,

- Isı, ses ve ışık gibi unsurlar çalışanlar için uygun bir hale getirilmeli.

Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, iş ortamında kendilerini iyi hissetmesi görev yapılan kurumun yukarıdaki katkıları ile önemli ölçüde sağlanabilir.

4.ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ESKİŞEHİR'DE BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

“Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemine, amacına, varsayım ve sınırlılıklarına, araştırma modeli ve hipotezlerine, araştırmada izlenen yöntem, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve son olarak ta verilerin analiz ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler verilecektir.

4.1. Araştırma Problemi

Araştırmada temel problem alanı olarak özellikle araştırmanın yapıldığı kurumda,

- Tükenmişlik ve alt boyutları ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında bir etkileşim var mıdır?
- Demografik değişkenlere göre tükenmişlik seviyesi ve örgütsel adalet algısı değişmekte midir?

Sorularına cevap aranmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Eskişehir’de bir kamu hastanesinde çalışan personelin örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşimin, ayrıca demografik değişkenlere göre örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeylerinin değişip değişmediğinin değerlendirilmesine yöneliktir. Bu kapsamda örgütsel adalet alt boyutları (dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti) ile tükenmişlik alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkilerin değişik demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu vb.) farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır.

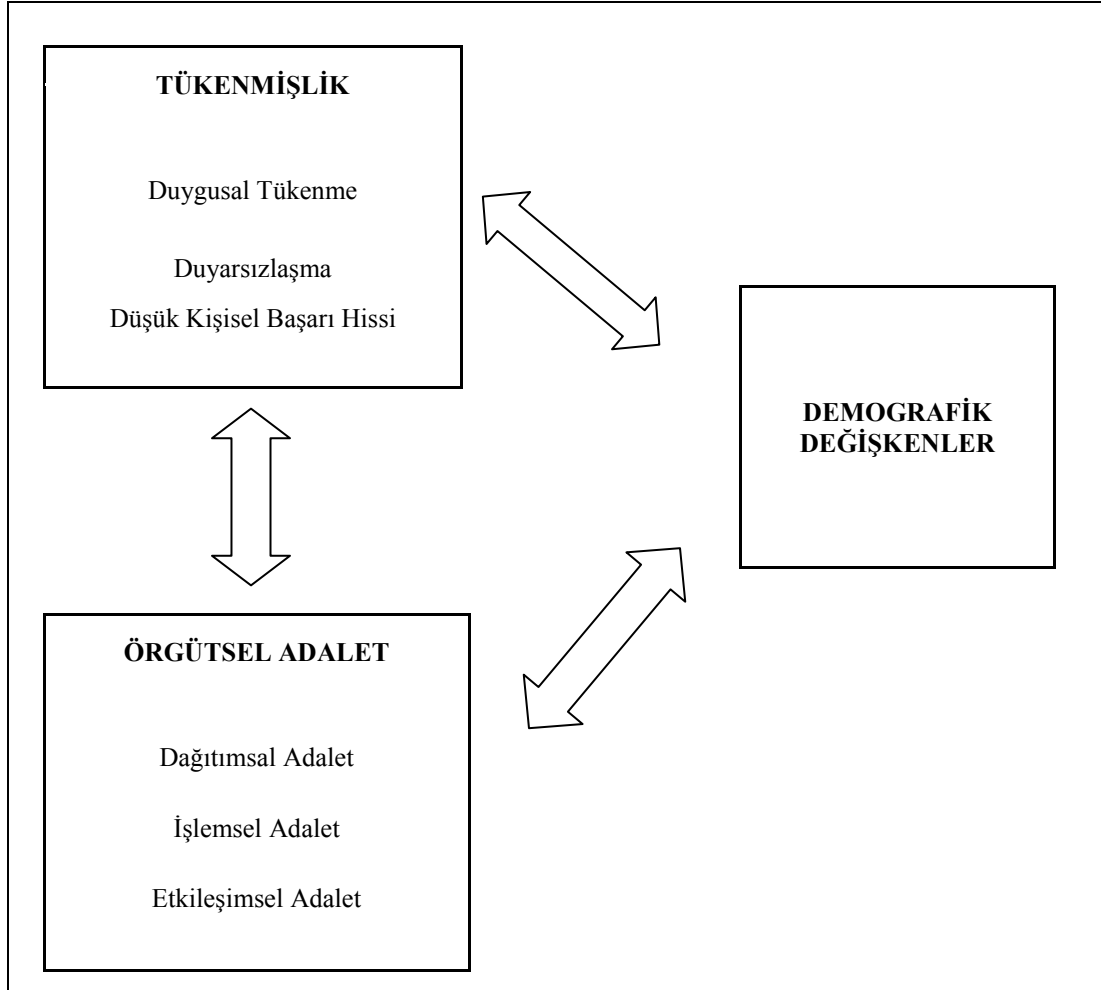
4.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Anket yoluyla veri toplama yoluna gidilen çalışmada anketi dolduranların yöneltile soruları içten ve samimi duygularla cevapladığı varsayılmaktadır.

Araştırma Eskişehir’de bir kamu hastanesinde görev yapan personelle sınırlı olup; görevi ve unvanı Hasta Bakıcı, Teknisyen Yardımcısı, Memur, Bilgisayar İşletmeni, Teknisyen, Tekniker, Sağlık Memuru, Sağlık Teknisyeni, Sağlık Teknikeri, Hemşire, Eczacı, Diyetisyen, Mühendis, Kimyager vb. olan kişileri kapsamaktadır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

Ana Hipotez:

H₁: Demografik değişkenlere göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) arasında fark vardır.

Alt Hipotezler:

H_{1.1}: Cinsiyete göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.2}: Yaşa göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.3}: Öğrenim durumuna göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.4}: Medeni duruma göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.5}: Sahip olunan çocuk sayısına göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.6}: Çalışma süresine göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.7}: Statüye göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.8}: Göreve göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

H_{1.9}: Gelir durumuna göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.

Ana Hipotez:

H₂: Tükenmişlik alt boyutları ortalamaları ile (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) örgütsel adalet alt boyutları ortalamaları (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H_{2,1}: Duygusal tükenme ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ilişki vardır.

H_{2,2}: Duyarsızlaşma ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ilişki vardır.

H_{2,3}: Düşük kişisel başarı hissi ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ilişki vardır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada; çalışanların demografik özelliklerini belirlemek üzere 9 sorudan oluşan demografik değişkenler anketine, 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ile 20 sorudan oluşan Colquitt’in örgütsel adaletle ilişkin ölçeğinden yararlanılmıştır. Kamu hastanesinde çalışan personelin örgütsel adaletle ilişkin algısını belirlemek üzere yöneltilen anketimiz Cem Harun Meydan’ın “Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma” adlı doktora tezinde kullandığı ankettir. Çalışmamıza veri sağlayan anketler gönüllük esasına göre dağıtılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

4.7. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Eskişehir’de bir kamu hastanesinde görev yapan ve hasta bakıcı, teknisyen yardımcısı, memur, bilgisayar işletmeni, sağlık memuru, sağlık teknikeri, sağlık teknisyeni, hemşire, teknisyen, tekniker, eczacı, diyetisyen, mühendis, kimyager vb. unvanla çalışan personel oluşturmaktadır. Adı geçen unvanla çalışan personel sayısı ortalama 800 kişi civarında olup, vardiya sisteminden ötürü 400 kişiye ulaşılabilmektedir. Çalışanlara mesai aralarında anket dağıtımı gerçekleştirilmiş, 359 kişiden anket dönüşü gerçekleşmiş ve bunların 352’si değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

4.8. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya veri sağlayan anketler üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde Maslach Tükenmişlik Ölçeği anketi, son olarak üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel adalet algısını belirlemek üzere yararlanılan Colquitt tarafından geliştirilmiş olan örgütsel adalet anketi yer almaktadır. Anket dağıtımı Kamu Hastanesi Baş Müdürünün izni ile genellikle yüz yüze görüşme sonucu gönüllük esasına göre dağıtılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği: Ölçek 1981 yılından Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir. 1992 yılında Canan Ergin ölçeği Türkçe ye uyarlayarak, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmiştir (Izgar, 2001). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde üç alt boyut olup duygusal tükenme boyutu için dokuz (9), duyarsızlaşma boyutu için beş (5) ve kişisel başarı eksikliği boyutu için sekiz (8) olmak üzere toplam 22 ifade yer almaktadır. Alt boyutları ifade eden değişken dağılımı; Duygusal Tükenme için 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. sorular, Duyarsızlaşma için 5., 10., 11., 15. ve 22. sorular ve Kişisel Başarı eksikliği için 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. soruları içeren ifadelerdir.

Soru formunda 5’li Likert kullanılmıştır (1: hiçbir zaman, 2: çok nadir, 3: bazen, 4: çoğu zaman, 5: her zaman). Ölçek puanları, kişisel başarı için ters olarak (kişisel başarı azaldıkça tükenmişlik artar) hesaplanmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek; kişisel başarı puanının düşük olması tükenmişliği göstermektedir. Yüksek düzeyde tükenmişlikten; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puan ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan ile anlaşılmaktadır. Orta düzey tükenmişlik, her üç alt ölçekte de orta düzeyi yansıtmaktadır. Düşük düzey tükenmişlikten ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki düşük, kişisel başarı alt ölçeğindeki yüksek puan ile anlaşılmaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Örgütsel adalet algısı, Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiştir ve Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. Adalet algısı ölçeğindeki sorular, 5’li Likert tipinde “(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir.

Soru maddelerinde, çalışanlara kendi çalıştıkları kurumu göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim”, “Yöneticim benimle olan diyaloglarında samimidir” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 20 soru ile 4 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar, süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 7, ikinci ve üçüncü boyutlar 4, dördüncü boyut ise 5 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin toplam sayısal değeri 20 ile 100 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek adalet algısını göstermektedir.

Ölçek Türkiye’de de farklı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Ölçeği araştırmasında kullanan Özmen vd. (2001), ölçeğin üç faktör altında toplandığını tespit etmiş ve faktörlerin güvenilirliklerini, işlemsel adalet için "0,86", dağıtım adaleti için "0,94", etkileşim adaleti için "0,88" olarak tespit etmişlerdir (Meydan, 2010). Bu çalışmada da, değişkenlerin 3 alt boyutta gruplandırması yapılmıştır. Örgütsel Adalet Algısı ve alt boyutları ve boyutları ölçek maddeler şöyle sıralanmaktadır. Ölçekteki madde numarası Süreç/Prosedür adaleti (işlemsel) alt boyutu için 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7'dir. Dağıtım adaleti alt boyutu için 8, 9, 10, 11 ve son boyut ise Kişilerarası (etkileşim) adalet 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20'dir. Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir.

4.9. Araştırma Verilerinin Analiz ve Yorumlanması

Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılım Tabloları

Tablo 3: Cinsiyet Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00(Kadın)	199	56,5	56,5	56,5
2,00(Erkek)	153	43,5	43,5	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılan 352 kişilik çalışma grubunda 199 (%56,5) kadın, 153 (%43,5) erkek bulunmaktaydı.

Tablo 4: Yaş Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00(0-19 yaş)	3	,9	,9	,9
2,00(20-29 yaş)	106	30,1	30,1	31,0
3,00(30-39 yaş)	143	40,6	40,6	71,6
4,00(40-49 yaş)	82	23,3	23,3	94,9
5,00(50 ve üzeri)	18	5,1	5,1	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Katılımcıların %0,9'u 0-19 yaş grubunda, %30,1'i 20-29 yaş grubunda, %40,6'sı 30-39 yaş grubunda, %23,3'ü 40-49 yaş arasında ve %5,1'inin 50 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 5: Öğrenim Durumu Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00(ilköğretim)	21	6,0	6,0	6,0
2,00(lise)	90	25,6	25,6	31,5
3,00(ön lisans)	88	25,0	25,0	56,5
4,00(lisans)	126	35,8	35,8	92,3
5,00(yüksek lis.)	27	7,7	7,7	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Hastane çalışanlarına yönelik yapılan bu çalışmada 352 kişiden 21'i (%6) ilköğretim mezunu, 90'ı (%25,6) lise mezunu, 88'i (%25,0) ön lisans mezunu, 126'sı (%35,8) lisans mezunu ve 27'si (%7,7) yüksek mezunudur.

Tablo 6: Medeni Durum Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00(evli)	217	61,6	61,6	61,6
2,00(bekar)	117	33,2	33,2	94,9
3,00(boşanmış/dul)	18	5,1	5,1	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Katılımcıların 217'si (%61,6) evli, 117'si (%33,2) bekar ve 18'i (%5,1) boşanmış/dul'dur.

Tablo 7: Çocuk Sayısı Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
,00 (sıfır ç.)	147	41,8	41,8	41,8
1,00 (bir ç.)	101	28,7	28,7	70,5
2,00(iki ç.)	81	23,0	23,0	93,5
3,00(üç ç.)	21	6,0	6,0	99,4
4,00(dört ve üzeri ç.)	2	,6	,6	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Anketimize katılan 352 hastane çalışanından 147'sinin (%41,8) çocuğu bulunmamakta, 101'inin (%28,7) bir çocuğu, 81'inin (%23,0) iki çocuğu, 21'inin (%6,0) üç çocuğu, 2'sinin (%0,6) dört ve üzeri çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 8: Çalışma Süresi Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00(bir yıldan az)	11	3,1	3,1	3,1
2,00(1-5 yıl)	103	29,3	29,3	32,4
3,00(6-10 yıl)	78	22,2	22,2	54,5
4,00(11-15 yıl)	63	17,9	17,9	72,4
5,00(16 yıl ve üzeri)	97	27,6	27,6	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Ankete katılan 352 kişiden 11'i (%3,1) bir yıldan az, 103'ü (%29,3) 1-5 yıl arası, 78'i (%22,2) 6-10 yıl arası, 63'ü (%17,9) 11-15 yıl arası ve 97'si (%27,6) 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 9: Statü Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00(dev. mem.)	219	62,2	62,2	62,2
2,00(söz. mem.)	25	7,1	7,1	69,3
3,00(taşeron)	108	30,7	30,7	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Ankete katılan 352 kişinin 219'u (%62,2) Devlet Memuru statüsünde, 25'i (%7,1) Sözleşmeli Devlet Memuru statüsünde ve 108'i (%30,7) Taşeron Firma İşçisi statüsünde görev yapmaktadır.

Tablo 10: Göreve İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	55	15,6	15,6	15,6
2,00	117	33,2	33,2	48,9
3,00	40	11,4	11,4	60,2
4,00	91	25,9	25,9	86,1
5,00	34	9,7	9,7	95,7
6,00	6	1,7	1,7	97,4
7,00	9	2,6	2,6	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Katılımcıların 55'i (%15,6) Hasta Bakıcı, Teknisyen Yardımcısı vb., 117'si (%33,2) Memur, Bilgisayar İşletmeni vb., 40 (%11,4) Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri ve Sağlık Teknisyeni vb., 91'i (%25,9) Hemşire, 34'ü (%9,7) Tekniker, Teknisyen vb., 6'sı (%1,7) Eczacı, Diyetisyen vb., 9'u (%2,6) Mühendis, Kimyager vb. olarak görev yapan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 11: Gelire İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	48	13,6	13,6	13,6
2,00	64	18,2	18,2	31,8
3,00	49	13,9	13,9	45,7
4,00	117	33,2	33,2	79,0
5,00	61	17,3	17,3	96,3
6,00	6	1,7	1,7	98,0
7,00	3	,9	,9	98,9
8,00	4	1,1	1,1	100,0
Toplam	352	100,0	100,0	

Çalışma grubumuzdaki 352 kişiden 48'i (%13,6) Asgari ücret-999 TL arasında, 64'ü (%18,2) 1000-1500 TL arasında, 49'u (%13,9) 1501-2000 TL arasında, 117'si (%33,2) 2001-2500 TL arasında, 61'i (%17,3) 2501-3000 TL arasında, 6'sı (%1,7) 3001-3500 TL arasında, 3'ü (%0,9) 3501-4000 TL arasında, 4'ü (%1,1) 4001 ve üzeri maaş almaktaydı.

Tablo 12: Araştırmanın Güvenirlilik Tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,757	,760	42

Eğer Cronbach Alfa değeri;

$0,00 < a < 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < a < 0,60$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 < a < 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 < a < 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere çalışmamızda kullanılan ölçeklerin alfa değeri katsayısının ($,757$) çıkması araştırmamızın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Cinsiyete İlişkin t-Testi:

		F	Anlamlılık	t	s.d.	Anlamlılık(2-yönlü)
duygusal tükenme	varyanslar eşit	1,566	0,212	1,89	333	0,06
	varyanslar eşit değil			1,877	300,169	0,061
duyarsızlaşma	varyanslar eşit	0	0,985	-0,982	335	0,327
	varyanslar eşit değil			-0,986	314,547	0,325
düşük kişisel başarı hissi	varyanslar eşit	0,298	0,585	-0,002	332	0,999
	varyanslar eşit değil			-0,002	304,389	0,999
dağıtımsal adalet	varyanslar eşit	1,101	0,295	-1,581	338	0,115
	varyanslar eşit değil			-1,579	316,658	0,115
işlemsel adalet	varyanslar eşit	2,323	0,128	-1,94	323	0,053
	varyanslar eşit değil			-1,98	317,291	0,049
etkileşimsel adalet	varyanslar eşit	1,078	0,3	-1,311	340	0,191
	varyanslar eşit değil			-1,318	322,701	0,188

Bağımsız t-testi sonuçlarına göre, tükenmişlik ve örgütsel adalet alt boyutlar ortalamalarında cinsiyete göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Herhangi bir alt boyutta kadın ve erkeklerin ortalamalarında anlamlılık düzeyi olarak "0,05" ten küçük bir değer görülmemiştir. Yani kadın ve erkeklerin alt boyut ortalamalarında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Hipotez "H_{1.1}: Cinsiyete göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır." ret edilmiştir.

Tablo 14: Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	52,523	4	13,131	0,553	0,697
	gruplar içi	7832,713	330	23,735		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	28,533	4	7,133	0,8	0,526
	gruplar içi	2960,957	332	8,919		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	43,139	4	10,785	0,562	0,691
	gruplar içi	6316,358	329	19,199		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	60,892	4	15,223	0,882	0,475
	gruplar içi	5780,92	335	17,256		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	122,43	4	30,607	1,135	0,34
	gruplar içi	8628,727	320	26,965		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	307,288	4	76,822	1,286	0,275
	gruplar içi	20130,422	337	59,734		
	toplam	20437,711	341			

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonuçlarına göre, yaş grupları bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani alt boyut ortalamalarında anlamlı bir farklılık yoktur. Hipotez " $H_{1,2}$: Yaşa göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır." ret edilmiştir.

Tablo 15: Öğrenim Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	228,048	4	57,012	2,457	0,046
	gruplar içi	7657,188	330	23,204		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	92,004	4	23,001	2,635	0,034
	gruplar içi	2897,486	332	8,727		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	225,388	4	56,347	3,022	0,018
	gruplar içi	6134,109	329	18,645		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	87,951	4	21,988	1,28	0,277
	gruplar içi	5753,861	335	17,176		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	133,101	4	33,275	1,236	0,296
	gruplar içi	8618,055	320	26,931		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	80,589	4	20,147	0,334	0,855
	gruplar içi	20357,121	337	60,407		
	toplam	20437,711	341			

Duygusal tükenme (F: 2,457 P: 0,046 < 0,05) , duyarsızlaşma (F: 2,635 P: 0,034 < 0,05), kişisel başarı (F: 3,022, P: 0,018 < 0,05) boyutlarında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Diğer alt boyutlarla öğrenim durumu ortalamaları arasında fark bulunamamıştır. Öğrenim durumuna göre alt boyutların öğrenim gruplarının hangisinde farklılık gösterdiğini bulmak için POST HOC testi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 16: Post Hoc Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	GRUP	ALT GRUP	ORT. FARKI	STD. HATA	SİG.	%95 Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Duygusal Tükenme	Lise	Lisans	-1,89607*	0,68426	0,006	-3,2421	-0,55
	Lisans	Yüksek Lisans	2,15604*	1,03976	0,039	0,1106	4,2014
Duyarsızlaşma	İlköğretim	Lisans	-1,82590*	0,76404	0,017	-3,3289	-0,3229
	Lisans	Yüksek Lisans	1,48201*	0,63722	0,021	0,2285	2,7355
Kişisel Başarı Hissi	Lise	Lisans	1,49754*	0,61323	0,015	0,2912	2,7039
	Lisans	Yüksek Lisans	-2,66879*	0,93338	0,005	-4,5049	-0,8326
İşlemsel Adalet	Lise	Yüksek Lisans	2,47320*	1,14643	0,032	0,2177	4,7287

Post Hoc testi neticesinde öğrenim durumuna göre Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki farkın;

- Duygusal tükenme alt boyutunda Lise ve Lisans mezunları ile, Lisans ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Lise mezunlarının ortalaması daha düşüktür (ortalama fark. -1,89607). Yani duygusal tükenme seviyeleri Lisans ve Yüksek Lisans mezunlarına göre daha azdır.

- Duyarsızlaşma alt boyutunda İlköğretim ve Lisans mezunları ile, Lisans ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunlarının ortalaması Lisans mezunlarından düşüktür (ortalama fark. -1,82590). Yani tükenmişlik seviyeleri Lisans mezunlarının altındadır. Diğer taraftan Lisans mezunlarının ortalamaları Yüksek Lisanslı çalışanların ortalamalarından yüksektir. Yine Lisans mezunlarının tükenmişliğini tanımlayan alt boyutta Yüksek Lisans mezunlarına göre tükenmişlik seviyeleri daha fazladır. Bu durum Lisans eğitimi yapanların İlköğretim ve Yüksek Lisans mezunlarına göre daha zorlayıcı işlerde çalışması ve ya eğitim seviyeleri ile uyumlu haklara sahip olmadıklarını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

- Kişisel Başarı Hissi alt boyutunda farkın Lise ve Lisans mezunları ile Lisans ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Lisans mezunlarının kişisel başarı hissi ortalamaları Lise ve Yüksek Lisans mezunları karşısında daha düşüktür.

Her üç tükenmişlik alt boyutu verilerini incelediğimizde Lisans mezunu çalışanların tükenmişlik seviyelerinin İlköğretim, Lise ve Yüksek Lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

- İşlemsel Adalet alt boyutunda ise Lise ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Lise mezunlarının ortalaması daha yüksektir. Bu konuda Lise mezunları işlemsel adaletin varlığını daha yüksek seviyede algılamaktadırlar. Yüksek Lisans mezunları ise işlemsel olarak kendilerine karşı daha az adil davranıldığı algısı içerisindedir.

Bu veriler doğrultusunda hipotez “H_{1.3}: Öğrenim durumuna göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır” kabul edilebilir.

Tablo 17: Medeni Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	16,823	2	8,411	0,355	0,702
	gruplar içi	7868,413	332	23,7		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	42,716	2	21,358	2,421	0,09
	gruplar içi	2946,774	334	8,823		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	19,847	2	9,923	0,518	0,596
	gruplar içi	6339,65	331	19,153		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	3,067	2	1,533	0,089	0,915
	gruplar içi	5838,745	337	17,326		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	1,185	2	0,593	0,022	0,978
	gruplar içi	8749,972	322	27,174		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	183,292	2	91,646	1,534	0,217
	gruplar içi	20254,418	339	59,748		
	toplam	20437,711	341			

Tek Yönlü Varyans Analizi testi kullanılarak yapılan analiz sonucuna göre, medeni durum bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani alt boyut ortalamalarında anlamlı bir farklılık yoktur. “H_{1.4}: Medeni duruma göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır” hipotezi ret edilmiştir. Yani evli, bekar veya dul olanların örgütsel adalet algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 18: Çocuk Sayısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	181,942	3	60,647	2,606	0,052
	gruplar içi	7703,294	331	23,273		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	38,609	3	12,87	1,452	0,227
	gruplar içi	2950,881	333	8,862		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	74,105	3	24,702	1,297	0,275
	gruplar içi	6285,392	330	19,047		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	51,247	3	17,082	0,991	0,397
	gruplar içi	5790,564	336	17,234		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	22,02	3	7,34	0,27	0,847
	gruplar içi	8729,137	321	27,194		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	20,321	3	6,774	0,112	0,953
	gruplar içi	20417,39	338	60,406		
	toplam	20437,711	341			

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, çocuk sayısı durumu bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani farklı çocuk sayısına sahip olan çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

“H_{1.5}: Sahip olunan çocuk sayısına göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır” hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 19: Çalışma Süresine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	92,035	4	23,009	0,974	0,422
	gruplar içi	7793,2	330	23,616		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	27,6	4	6,9	0,773	0,543
	gruplar içi	2961,89	332	8,921		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	18,157	4	4,539	0,236	0,918
	gruplar içi	6341,34	329	19,275		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	46,25	4	11,563	0,668	0,614
	gruplar içi	5795,562	335	17,3		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	47,287	4	11,822	0,435	0,784
	gruplar içi	8703,87	320	27,2		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	188,562	4	47,14	0,785	0,536
	gruplar içi	20249,149	337	60,086		
	toplam	20437,711	341			

Tek yönlü Varyans Analizi sonuçları göz önüne alındığında, çalışma süresi durumu bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani alt boyut ortalamalarında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

“H_{1.6}: Çalışma süresine göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 20: Statüye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	183,144	2	91,572	3,947	0,020
	gruplar içi	7702,092	332	23,199		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	55,228	2	27,614	3,143	0,044
	gruplar içi	2934,262	334	8,785		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	119,574	2	59,787	3,171	0,043
	gruplar içi	6239,923	331	18,852		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	13,844	2	6,922	0,4	0,67
	gruplar içi	5827,968	337	17,294		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	58,927	2	29,464	1,091	0,337
	gruplar içi	8692,23	322	26,995		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	21,263	2	10,632	0,177	0,838
	gruplar içi	20416,447	339	60,226		
	toplam	20437,711	341			

Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre; duygusal tükenme (F:3,947 P: 0,020 < 0,05) , duyarsızlaşma (F: 3,143 P : 0,044< 0,05), düşük kişisel başarı hissi (F: 3,171 P: 0,043< 0,05) boyutlarında statüye göre anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Diğer alt boyutlarla statü ortalamaları arasında fark bulunamamıştır. Statüye göre alt boyutların öğrenim gruplarının hangisinde farklılık gösterdiğini bulmak için POST HOC testi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 21: Post Hoc Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	GRUP	ALT GRUP	ORT. FARKI	STD. HATA	SiG.	%95 Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
duygusal tükenme	Memur	İşçi	1,40883*	0,58676	0,017	0,2546	2,5631
	Sözleşmeli	İşçi	2,42020*	1,0781	0,025	0,2994	4,541
duyarsızlaşma	Memur	İşçi	,83208*	0,35957	0,021	0,1248	1,5394
kişisel başarı	Memur	İşçi	-1,30043*	0,52933	0,015	-2,3417	-0,2592

Post Hoc testi neticesinde statüye göre Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki farkın;

- Duygusal tükenme alt boyutunda Memur ve İşçi ile Sözleşmeli Memur ve İşçi arasında olduğu görülmüştür. Memurlar ve Sözleşmelilerin duygusal tükenme alt boyutu puanları işçilere göre daha yüksektir (ortalama fark. 1,40883).
- Duyarsızlaşma alt boyutunda Memur ve İşçi arasında olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma puanı Memurlarda, İşçilere oranla daha yüksektir (ortalama fark. ,83208).
- Düşük Kişisel Başarı Hissi alt boyutunda Memur ile İşçi arasında olduğu görülmüştür. Kişisel başarı algısı Memurlarda, İşçilere göre daha düşüktür (ortalama fark. -1,30043).

Tükenmişliğin üç alt boyutunu birlikte değerlendirdiğimizde, statüye göre Memur, Sözleşmeliler ve İşçiler arasında tükenmişlik seviyesinde farklılıklar görülmüştür. Memurlar toplam tükenmişlik olarak İşçilere göre daha fazla tükenmişlik içerisindedir. Sözleşmeliler ise tükenmişliğin sadece duygusal tükenme alt boyutunda İşçilere göre daha kötü durumdadır.

Buna göre Taşeron İşçilerin tükenmişlikleri Memur ve Sözleşmeli çalışanlar karşısında daha düşüktür. Bu durum ayrıca bir araştırma konusu yapılabilir. Çünkü taşerona bağlı işçi statüsünde çalışanların içinde buldukları statü ve bu statüden kaynaklanan sosyal güvence eksikliği, çalışma ortamında üstlendikleri görevler vb. nedenlerle diğerlerine göre tükenmişlik seviyelerinin ve örgütsel adalet algılarının daha düşük olması daha doğal bir sonuç olarak beklenirdi.

Bu veriler doğrultusunda hipotez "H_{1.7}: Statüye göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır." kabul edilebilir.

Tablo 22: Göreve İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	474,293	6	79,049	3,499	0,002
	gruplar içi	7410,943	328	22,594		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	52,014	6	8,669	0,974	0,443
	gruplar içi	2937,476	330	8,901		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	298,934	6	49,822	2,688	0,015
	gruplar içi	6060,563	327	18,534		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	146,28	6	24,38	1,425	0,204
	gruplar içi	5695,532	333	17,104		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	153,012	6	25,502	0,943	0,464
	gruplar içi	8598,145	318	27,038		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	264,852	6	44,142	0,733	0,623
	gruplar içi	20172,858	335	60,217		
	toplam	20437,711	341			

Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanarak elde edilen verilerin analizi sonucunda, duygusal tükenme (F: 3,499, P: 0,002 < 0,05), kişisel başarı (F: 2,688, P: 0,015 < 0,05) boyutlarında görev durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etme ihtiyacı doğmuş ve bu nedenle POST HOC testi yapılmıştır.

Tablo 23: POST HOC Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	GRUP	ALT GRUP	ORT. FARKI	STD. HATA	SİG.	%95 Bağlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
d. tükenme	Hst. Bakıcı vb.	Hemşire	-1,76391*	0,84727	0,038	-3,4307	-0,0971
d. tükenme	Hst. Bakıcı vb.	Teknisyen vb.	-2,94005*	1,08036	0,007	-5,0654	-0,8147
d. tükenme	Memur vb.	Sağ. Memuru vb.	-2,12348*	0,88178	0,017	-3,8581	-0,3888
d. tükenme	Memur vb.	Hemşire	-2,03549*	0,6745	0,003	-3,3624	-0,7086
d. tükenme	Memur vb.	Teknisyen vb.	-3,21162*	0,95093	0,001	-5,0823	-1,3409
duyarsızlaşma	Hst. Bakıcı vb.	Teknisyen vb.	-1,37724*	0,67187	0,041	-2,6989	-0,0556
düşük k. başarı h.	Hst. Bakıcı vb.	Teknisyen vb.	2,85606*	0,97353	0,004	0,9409	4,7712
düşük k. başarı h.	Memur vb.	Teknisyen vb.	3,07576*	0,85447	0	1,3948	4,7567
düşük k. başarı h.	Sağ. Memuru vb.	Teknisyen vb.	2,26439*	1,01241	0,026	0,2727	4,2561
düşük k. başarı h.	Hemşire	Teknisyen vb.	2,41667*	0,87877	0,006	0,6879	4,1454
düşük k. başarı h.	Teknisyen vb.	Mühendis vb.	-3,93939*	1,61893	0,015	-7,1242	-0,7546

Post Hoc testi neticesinde yapılan göreve göre Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki farkın;

- Duygusal tükenme alt boyutunda Hasta Bakıcı vb. ile Hemşire, Hasta Bakıcı vb. ile Teknisyen vb., Memur vb. ile Sağlık Memuru vb., Memur vb. ile Hemşire, Memur vb. ile Teknisyen vb. arasında olduğu görülmüştür. Hasta Bakıcıların ortalaması Hemşire ve Teknisyenlerden daha düşüktür (ortalama fark -1,76391). Yine Memurların duygusal tükenme alt boyutundaki ortalamaları Hemşire ve Teknisyen vb. görevi üstlenenlere göre daha düşüktür.

- Duyarsızlaşma alt boyutunda Hasta Bakıcı vb. ile Teknisyen vb. arasında olduğu görülmüştür. Hasta bakıcıların teknisyenlere göre ortalamaları daha düşüktür (ortalama fark -1,37724). Diğerlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

- Düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda Hasta Bakıcı vb. ile Teknisyen vb., Memur vb. ile Teknisyen vb., Sağlık Memuru vb. ile Teknisyen vb., Hemşire ile Teknisyen vb., Teknisyen vb. ile Mühendis vb. arasında olduğu görülmüştür. Bu konuda Teknisyenlerin ortalamaları diğer grupların tamamıyla karşılaştırıldığında daha düşüktür.

Her üç alt boyut birlikte değerlendirildiğinde hemşirelerin ve teknisyenlerin duygusal tükenme alt boyutunda hasta bakıcı ve memurlara göre daha kötü durumda oldukları, duyarsızlaşma boyutunda ise yine teknisyenlerin hasta bakıcılara göre ortalamalarının daha kötü olduğu, kişisel başarı hissi konusunda yine teknisyenlerin hemşire, hasta bakıcı, sağlık memuru ve memurlara göre kötü durumda oldukları, göreve göre sıraladığımızda toplam tükenmişlik boyutunda tükenmişliklerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Bu veriler doğrultusunda hipotez “H_{1,8}: Göreve göre tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında fark vardır” kabul edilebilir.

Tablo 24: Gelire İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
duygusal tükenme	gruplar arası	341,826	7	48,832	2,117	0,041
	gruplar içi	7543,41	327	23,069		
	toplam	7885,236	334			
duyarsızlaşma	gruplar arası	102,216	7	14,602	1,664	0,117
	gruplar içi	2887,274	329	8,776		
	toplam	2989,49	336			
düşük kişisel başarı hissi	gruplar arası	212,51	7	30,359	1,61	0,132
	gruplar içi	6146,987	326	18,856		
	toplam	6359,497	333			
dağıtımsal adalet	gruplar arası	106,655	7	15,236	0,882	0,521
	gruplar içi	5735,157	332	17,275		
	toplam	5841,812	339			
işlemsel adalet	gruplar arası	94,448	7	13,493	0,494	0,839
	gruplar içi	8656,709	317	27,308		
	toplam	8751,157	324			
etkileşimsel adalet	gruplar arası	215,426	7	30,775	0,508	0,828
	gruplar içi	20222,284	334	60,546		
	toplam	20437,711	341			

Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları değerlendirildiğinde, duygusal tükenme (F:2,117, P: 0,041 < 0,05) boyutunda gelir durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etme ihtiyacı doğmuş ve bu nedenle POST HOC testi yapılmıştır.

Tablo 25: POST HOC TABLOSU

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	GRUP	ALT GRUP	ORT. FARKI	STD. HATA	SİG.	%95 Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
duygusal tükenme	1000-1500 TL	2001-2500 TL	-2,15051*	0,75963	0,005	-3,6449	-0,6561
duygusal tükenme	1000-1500 TL	2501-3000 TL	-2,29192*	0,88481	0,01	-4,0326	-0,5513
duygusal tükenme	2001-2500 TL	1000-1500 TL	2,15051*	0,75963	0,005	0,6561	3,6449
duygusal tükenme	2001-2500 TL	4001 TL ve Üzeri	5,06034*	2,44254	0,039	0,2553	9,8654
duygusal tükenme	2501-3000 TL	4001 TL ve Üzeri	5,20175*	2,48432	0,037	0,3145	10,089
duygusal tükenme	3001-3500 TL	4001 TL ve Üzeri	7,30000*	3,22193	0,024	0,9617	13,6383
duyarsızlaşma	1000-1500 TL	1501-2000 TL	-1,30684*	0,57849	0,025	-2,4448	-0,1688
duyarsızlaşma	1000-1500 TL	2001-2500 TL	-1,20040*	0,46853	0,011	-2,1221	-0,2787
duyarsızlaşma	1000-1500 TL	2501-3000 TL	-1,13143*	0,5433	0,038	-2,2002	-0,0626
duyarsızlaşma	2001-2500 TL	1000-1500 TL	1,20040*	0,46853	0,011	0,2787	2,1221
kişisel başarı	1000-1500 TL	2001-2500 TL	2,09535*	0,68629	0,002	0,7452	3,4455
dağıtımsal	3001-3500 TL	3501-4000 TL	-6,50000*	2,93893	0,028	-12,2813	-0,7187

Post Hoc testi neticesinde yapılan gelire göre Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki farkın;

- Duygusal tükenme alt boyutunda 1000-1500 TL ile 2001-2500 TL, 1000-1500 TL ile 2501-3000 TL, 2001-2500 TL ile 1000-1500 TL, 2001-2500 TL ile 4001 TL ve Üzeri, 2501-3000 TL ile 4001 TL ve Üzeri, 3001-3500 TL ile 4001 TL ve Üzeri arasında olduğu görülmüştür. Duygusal tükenme durumu geliri 4001 TL ve üzeri olanlarda, 2001-3500 TL olanlara oranla daha yüksektir. Duygusal tükenme duygusu en düşük olanlar ise geliri 1000-1500 TL arasındaki çalışanlardır (ortalama fark -2,15051).

- Duyarsızlaşma alt boyutunda 1000-1500 TL ile 1501-2000 TL, 1000-1500 TL ile 2001-2500 TL, 1000-1500 TL ile 2501-3000 TL, 2001-2500 TL ile 1000-1500 TL arasında olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma seviyeleri açısından geliri 1500 TL ile 3000 TL arasında olanların, geliri 1000-1500 TL arasında olanlara oranla anlamlı oranda daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür.

- Düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda 1000-1500 TL ile 2001-2500 TL arasında olduğu görülmüştür. En alt gelir grubunda olanlar 2001-2500 TL gelir grubunda olanlara oranla kendilerini daha fazla başarılı hissetmektedirler.

Yukarıdaki alt boyut değerlendirmelerine bakarak en alt gelir grubunda olanların diğerlerine nazaran tükenmişlik seviyelerinin daha iyi (olumlu) olduğu görülmüştür.

- Dağıtımsal adalet alt boyutunda 3001-3500 TL ile 3501-4000 TL arasında olduğu görülmüştür.

“H_{1,9}:Gelir durumuna göre tükenmişlik alt boyutları ortalamaları ile örgütsel adalet alt boyutları ortalamaları arasında fark vardır” hipotezi kabul edilebilir.

H₂ Hipotezini ve alt hipotezlerini test etmek için tüm boyutlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 26: Korelasyon Analizi

		duygusal tükenme	duyarsızlaşma	kişisel başarı	dağıtımsal	işlemsel	etkileşimli
Duygusal tükenme	Korelasyon Katsayısı	1,000	,561 **	-,751 **	-,140 *	-,166 **	-,114 *
	Anlamlılık (2-yönlü)	.	0	0	0,011	0,003	0,04
	N	335	325	322	324	310	326
Duyarsızlaşma	Korelasyon Katsayısı	,561 **	1	-,589 **	-0,007	-0,017	-0,082
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	.	0	0,902	0,766	0,137
	N	325	337	322	325	312	329
Kişisel Başarı	Korelasyon Katsayısı	-,751 **	-,589 **	1	,128 *	,124 *	0,101
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	0	.	0,021	0,028	0,068
	N	322	322	334	322	312	325
Dağıtımsal	Korelasyon Katsayısı	-,140 *	-0,007	,128 *	1	,651 **	,546 **
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,011	0,902	0,021	.	0	0
	N	324	325	322	340	318	332
İşlemsel	Korelasyon Katsayısı	-,166 **	-0,017	,124 *	,651 **	1	,457 **
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,003	0,766	0,028	0	.	0
	N	310	312	312	318	325	318
Etkileşimli	Korelasyon Katsayısı	-,114 *	-0,082	0,101	,546 **	,457 **	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,04	0,137	0,068	0	0	.
	N	326	329	325	332	318	342

•Yapılan korelasyon analizi neticesinde; duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif (doğrusal) yönde orta kuvvette, duygusal tükenme ile kişisel başarı ve işlemsel adalet alt boyutlarında negatif (ters) yönde orta kuvvette bir ilişki, yine duygusal tükenme ile dağıtımsal ve etkileşimli adalet arasında negatif yönde zayıf bir ilişki derecesi gözlenmiştir.

•Duyarsızlaşma ile duygusal tükenme arasında pozitif (doğrusal) ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı boyutları arasında negatif (ters) yönde orta kuvvette bir ilişki gözlenmiş diğer boyutlar arasına anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

- Duyarsızlaşma alt boyutu ile Kişisel Başarı alt boyutu arasında negatif (ters) yönde kuvvetli bir ilişki, duyarsızlaşma ile duygusal tükenme alt boyutu arasında orta kuvvetli pozitif (doğrusal) bir ilişki gözlenmiştir. Diğer alt boyutlar arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

- Korelasyonların anlamlılık sınamalarında ise; (**) ile işaretli olan korelasyonlar %1 anlamlılık düzeyinde, (*) ile işaretli olan korelasyonlar %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

H₂ Hipotezini ve alt hipotezlerini test etmek için tüm boyutlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 26). Genel olarak korelasyon tablosuna baktığımızda, Tükenmişlik alt boyutları olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarının kendi aralarında kuvvetli ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif (doğrusal) yönde orta kuvvetli (,561^{**}) ilişki bulunmuştur. Yani duygusal tükenme veya duyarsızlaşma arttığında diğerinde aynı yönde artış görülmektedir. Duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında negatif (ters) yönde orta kuvvetli bir ilişki (-,751^{**}) gözlenmiştir. Yani kişisel başarı hissindeki veya duygusal tükenme duygusundaki artış diğerindeki değeri azaltmaktadır. Öte yandan duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında da negatif (ters) yönde orta kuvvetli bir ilişki (-,589^{**}) gözlenmiştir.

Tükenmişlik alt boyutu olan duygusal tükenme ile örgütsel adalet alt boyutları olan; dağıtımsal adalet (-,140^{*}), işlemsel adalet (-,166^{*}), etkileşimli adalet(-,114^{*}) alt boyutları arasında ters (negatif) yönde düşük seviyede ilişki gözlenmiştir. Yani dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet, etkileşimli adalet algıları düşerse duygusal tükenme algısında artış beklenir. Bu nedenle (H_{2.1}: Duygusal tükenme ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ilişki vardır.) hipotezi kabul edilebilir.

Duyarsızlaşma ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu nedenle (H_{2.2}: Duyarsızlaşma ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ilişki vardır.) hipotezi reddedilmiştir.

Tükenmişlik alt boyutu olan kişisel başarı hissi ile örgütsel adalet alt boyutları olan; dağıtımsal adalet ($,128^*$), işlemsel adalet ($,124^*$), alt boyutları arasında doğrusal (pozitif) yönde düşük seviyede ilişki gözlenmiştir. Etkileşimli adalet alt boyutu ile ise bir ilişki gözlenmemiştir. (H_{2.3}: Kişisel başarı hissi ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ilişki vardır.) hipotezi kabul edilebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonucunda demografik değişkenler ile Tükenmişlik alt boyutları ve Örgütsel Adalet alt boyutları arasında;

Cinsiyete ilişkin yapılan analiz sonucu;

Cinsiyete ilişkin yapılan T-testi sonuçlarına göre Tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile Örgütsel Adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Tablo 13). Yani sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Benzer durum Çatak'ın 2013 yılında "Sağlık çalışanlarında tükenmişlik düzeyinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi: Denizli ağız ve diş sağlığı merkezi örneği" adlı çalışmasında gözlenmiştir. Sağlık çalışanlarının cinsiyet ve tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde cinsiyetin tükenmişliği etkilemediğini ifade etmiştir. Şahin ve Taşkaya ise 2010 yılında yaptıkları "Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi" adlı çalışmalarında da benzer durum gözlenmiştir. Cinsiyetin örgütsel adaleti etkilemediğini ifade etmişlerdir.

Yaş gruplarına ilişkin yapılan analiz sonucu;

Yaşa ilişkin yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre Tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile Örgütsel Adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Tablo 14). Yani çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algılamaları hangi yaşta olursa olsun farklılık göstermemektedir.

Keklik ve Us'un 2013 yılında "Örgütsel adalet algılamalarının iş tatmine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma" isimli çalışmaları araştırmamızın sonucunu desteklemektedir. Yaş değişkenin, örgütsel adalet hakkındaki düşünceler arasında farklılık yaratmadığını belirtmişlerdir.

Kılıç ve Seymen (2011) "Sağlık sektöründe, tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerin analizi ve bir araştırma" isimli çalışmalarında, çalışanların yaşlarına göre tükenmişlik düzeyi incelendiğinde duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi alt boyutlarında anlamlı fark tespit etmişlerdir. Yaş ilerledikçe tükenmişlik seviyesi azalmaktadır sonucuna ulaşmışlardır.

Öğrenim durumuna göre Tükenmişlik alt boyutları ve Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki farkın (Tablo 15) elde edilen veriler ışığında;

Duygusal Tükenme alt boyutunda Lise ve Lisans mezunları ile Lisans ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Lise mezunlarının ortalaması daha düşüktür. Yani Duygusal Tükenme seviyeleri Lisans mezunlarına göre daha azdır.

Duyarsızlaşma alt boyutunda İlköğretim ve Lisans mezunları ile Lisans ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunlarının ortalaması Lisans mezunlarından düşüktür. Yani tükenmişlik seviyeleri Lisans mezunlarının altındadır. Diğer taraftan Lisans mezunlarının ortalamaları Yüksek Lisanslı çalışanların ortalamalarından yüksektir. Yine Lisans mezunlarının tükenmişliği tanımlayan alt boyutta Yüksek Lisans mezunlarına göre tükenmişlik seviyeleri daha fazladır. Bu durum Lisans eğitimi yapanların İlköğretim ve Yüksek Lisans mezunlarına göre daha zorlayıcı işlerde çalışması ve ya eğitim seviyeleri ile uyumlu haklara sahip olmadıklarını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Kişisel Başarı Hissi alt boyutunda farkın Lise ve Lisans mezunları ile Lisans ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Lisans mezunlarının kişisel başarı hissi ortalamaları Lise ve Yüksek Lisans mezunları karşısında daha düşüktür.

Her üç tükenmişlik alt boyutu verilerini incelediğimizde Lisans mezunu çalışanların tükenmişlik seviyelerinin İlköğretim, Lise ve Yüksek Lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunu kişilerin, Lisans mezunu çalışanlara göre daha kıdemli yani çalışma süresinin ve iş tecrübesinin fazla olması, Lise mezunu kişilerin ise bazı teknik bölüm mezunu olmalarından dolayı Lisans mezunlarına oranla daha fazla maaş almaları, Lisans mezunu kişilerin daha fazla tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir.

İşlemsel Adalet alt boyutunda ise Lise ve Yüksek Lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Lise mezunlarının ortalaması daha yüksektir. Bu konuda lise mezunları işlemsel adaletin varlığını daha yüksek seviyede algılamaktadırlar. Yüksek lisans mezunları ise işlemsel olarak kendilerine karşı daha az adil davranıldığı algısı içerisinde.

Medeni duruma ilişkin yapılan analiz sonucu;

Medeni duruma ilişkin yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre Tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri ile Örgütsel Adalet alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Tablo 17). Yani çalışanların bekar, evli ya da boşanmış/dul olmaları tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır.

Keklik ve Us (2013); medeni durumun örgütsel adalet hakkındaki düşünceler arasında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını ifade etmişlerdir.

Kılıç ve Seymen (2011); evli, bekar ve ayrılmış kişilerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Çocuk sayısına ilişkin yapılan analiz sonucu;

Çocuk sayısına ilişkin yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Tablo 18). Yani farklı çocuk sayısına sahip olan çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Çatak (2013), sağlık çalışanlarının çocuk sayıları ile tükenmişlik düzeylerinin ilişkisi incelendiğinde çocuk sayısının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarını etkilemediğini ve anlamlı bir ilişkinin olmadığını ifade ederek sonucumuzu desteklemektedir.

Çalışma süresine ilişkin yapılan analiz sonucu;

Çalışma süresine ilişkin yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir (Tablo 19). Yani çalışma süresi çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel algılamalarında bir farklılığa neden olmamaktadır.

Keklik ve Us (2013), çalışma süresinin örgütsel adalet hakkındaki düşünceler arasında farklılık yaratmadığını ifade ederek sonucumuzu desteklemişlerdir.

Çatak (2013), çalışanların hizmet yılları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında anlamlı farklar ortaya koymuştur. Farklılığın göreve yeni başlayan ve görevde 15 yıldan fazla çalışan sağlık personel arasında olduğunu belirtmiştir. Çatak (2013)'a göre hizmet yılı fazla olan daha çok tükenmişlik içerisindedir.

Statüye ilişkin anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Bu farklılıklar;

Duygusal tükenme alt boyutunda Memur ve İşçi ile Sözleşmeli Memur ve İşçi arasında olduğu görülmüştür. Memurlar ve Sözleşmelilerin duygusal tükenme alt boyutu puanları İşçilere göre daha yüksektir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda Memur ve İşçi arasında olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma puanı Memurlarda, İşçilere oranla daha yüksektir.

Düşük Kişisel Başarı Hissi alt boyutunda Memur ile İşçi arasında olduğu görülmüştür. Kişisel başarı algısı Memurlarda, İşçilere göre daha düşüktür (Tablo 20, Tablo 21).

Tükenmişliğin üç alt boyutunu birlikte değerlendirdiğimizde, statüye göre Memur ve Sözleşmeliler ile İşçiler arasında tükenmişlik seviyesinde farklılıklar görülmüştür. Memurlar toplam tükenmişlik olarak İşçilere göre daha fazla tükenmişlik içerisindedir. Bu durum çalışılan ortamda Memur ve İşçilerin aynı görevi yapmalarına rağmen eşit sorumluluklara sahip olmamaları, Taşeron Firma İşçisi olarak görev yapan kişilerin imza yetkilerinin olmaması nedeniyle fazla sorumluluk almamaları denebilir. Sözleşmeliler ise tükenmişliğin sadece duygusal tükenme alt boyutunda İşçilere göre daha kötü durumdadır. Sözleşmelilerin, Memurlar ve İşçilere kıyasla duygusal olarak daha fazla tükenmesi kadro kaygısı ile açıklanabilir.

Buna göre Taşeron İşçilerin tükenmişlikleri Memur ve Sözleşmeli çalışanlar karşısında daha düşüktür. Bu durum ayrıca bir araştırma konusu yapılabilir. Çünkü taşerona bağlı işçi statüsünde çalışanların içinde buldukları statü ve bu statüden kaynaklanan sosyal güvence eksikliği, çalışma ortamında üstlendikleri görevler vb. nedenlerle diğerlerine göre tükenmişlik seviyelerinin ve örgütsel adalet algılarının daha düşük olması daha doğal bir sonuç olarak beklenirdi.

Görev durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Bu farklılıklar:

Duygusal tükenme alt boyutunda Hasta Bakıcı vb. ile Hemşire, Hasta Bakıcı vb. ile Teknisyen vb., Memur vb. ile Sağlık Memuru vb., Memur vb. ile Hemşire, Memur vb. ile Teknisyen vb. arasında olduğu görülmüştür. Hasta Bakıcıların ortalaması Hemşire ve Teknisyenlerden daha düşüktür. Yine Memurların duygusal tükenme alt boyutundaki ortalamaları Hemşire ve Teknisyen vb. görevi üstlenenlere göre daha düşüktür.

Duyarsızlaşma alt boyutunda Hasta Bakıcı vb. ile Teknisyen vb. arasında olduğu görülmüştür. Hasta bakıcıların teknisyenlere göre ortalamaları daha düşüktür. Diğerlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda Hasta Bakıcı vb. ile Teknisyen vb., Memur ile Teknisyen vb., Sağlık Memuru vb. ile Teknisyen vb., Hemşire ile Teknisyen vb., Teknisyen vb. ile Mühendis vb. arasında olduğu görülmüştür. Bu konuda Teknisyenlerin ortalamaları diğer grupların tamamıyla karşılaştırıldığında daha düşüktür (Tablo 22, Tablo 23).

Her üç alt boyut birlikte değerlendirildiğinde hemşirelerin ve teknisyenlerin duygusal tükenme alt boyutunda hasta bakıcı ve memurlara göre daha kötü durumda oldukları, duyarsızlaşma boyutunda ise yine teknisyenlerin hasta bakıcılara göre ortalamalarının daha kötü olduğu, kişisel başarı hissi konusunda yine teknisyenlerin hemşire, hasta bakıcı, sağlık memuru ve memurlara göre kötü durumda oldukları, görev göre sıraladığımızda toplam tükenmişlik boyutunda tükenmişliklerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Hemşirelerin hasta ve hasta yakınlarıyla direkt muhatap olmaları, hasta bakıcı ve memurlara göre daha fazla tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Teknisyenlerin ise kanunen Devlet Memuru kadrosunda olmalarına rağmen yaptıkları iş düşünüldüğünde kendilerini diğer çalışanların ve yöneticilerin tavırları sebebiyle taşeron firma işçisi gibi görmeleri duygusal açıdan tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Teknisyenler konusu ayrıca bir çalışma konusu yapılabilir.

Elde edilen gelire göre tükenmişlik ve örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin anlamlı farklar görülmüştür. Bu farklılıklar;

Duygusal tükenme alt boyutunda 1000-1500 TL ile 2001-2500 TL, 1000-1500 TL ile 2501-3000 TL, 2001-2500 TL ile 1000-1500 TL, 2001-2500 TL ile 4001 TL ve Üzeri, 2501-3000 TL ile 4001 TL ve Üzeri, 3001-3500 TL ile 4001 TL ve Üzeri arasında olduğu görülmüştür. Duygusal tükenme durumu geliri 4001 TL ve üzeri olanlarda, 2001-3500 TL olanlara oranla daha yüksektir. Duygusal tükenme duygusu en düşük olanlar ise geliri 100-1500 TL arasındaki çalışanlardır.

Duyarsızlaşma alt boyutunda 1000-1500 TL ile 1501-2000 TL, 1000-1500 TL ile 2001-2500 TL, 1000-1500 TL ile 2501-3000 TL, 2001-2500 TL ile 1000-1500 TL arasında olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma seviyeleri açısından geliri 1500 TL ile 3000TL arasında olanların, geliri 1000-1500 TL arasında olanlara oranla anlamlı oranda daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür.

Düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda 1000-1500 TL ile 2001-2500 TL arasında olduğu görülmüştür. En alt gelir grubunda olanlar 2001-2500 TL gelir grubunda olanlara oranla kendilerini daha fazla başarılı hissetmekte (Tablo 25).

Yukarıdaki alt boyut değerlendirmelerine bakarak en alt gelir grubunda olanların diğerlerine nazaran tükenmişlik seviyelerinin daha iyi (olumlu) olduğu görülmüştür. Bu durum beklenti ile açıklanabilir. Günümüz şartlarında alt gelir grubunda çalışanların çalışabilecekleri sektörler kıyaslandığında araştırmanın yapıldığı kamu kurumunun çalışma şartları, düzenli sigorta ödenme durumu ve aylık maaş garantisi gibi durumlara bakıldığında çalışanların kendilerini daha güvende hissettikleri ve bu nedenle üst gelir grubuna göre daha az tükenmişlik yaşadıkları düşünülebilir.

Dağıtımsal adalet alt boyutunda 3001-3500 TL ile 3501-4000 TL arasında olduğu görülmüştür (Tablo 25).

Alt boyutlar arasında ilişki düzeyini ve yönünü test etmek için tüm boyutlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 26). Genel olarak korelasyon tablosuna baktığımızda, Tükenmişlik alt boyutları olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarının kendi aralarında kuvvetli ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif (doğrusal) yönde orta kuvvetli ($,561^{**}$) ilişki bulunmuştur. Yani duygusal tükenme veya duyarsızlaşma arttığında diğerinde aynı yönde artış görülmektedir. Duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında negatif (ters) yönde orta kuvvetli bir ilişki ($-,751^{**}$) gözlenmiştir. Yani kişisel başarı hissindeki veya duygusal tükenme duygusundaki artış diğerindeki değeri azaltmaktadır. Öte yandan duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında da negatif (ters) yönde orta kuvvetli bir ilişki ($-,589^{**}$) gözlenmiştir.

Tükenmişlik alt boyutu olan duygusal tükenme ile örgütsel adalet alt boyutları olan; dağıtımsal adalet ($-,140^*$), işlemsel adalet ($-,166^*$), etkileşimli adalet ($-,114^*$) alt boyutları arasında ters (negatif) yönde düşük seviyede ilişki gözlenmiştir. Yani dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet, etkileşimli adalet algıları düşerse duygusal tükenme algısında artış beklenir.

Tükenmişlik alt boyutu olan duyarsızlaşma ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tükenmişlik alt boyutu olan kişisel başarı hissi ile örgütsel adalet alt boyutları olan; dağıtımsal adalet ($,128^*$), işlemsel adalet ($,124^*$) alt boyutları arasında doğrusal (pozitif) yönde düşük seviyede ilişki gözlenmiştir. Etkileşimli adalet alt boyutu ile ise bir ilişki gözlenmemiştir.

Bu çalışma sağlık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algılarını ölçmeyi, bu algıların demografik değişkenlere göre değişiklik gösterip göstermediğini ve tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları alt boyutları arasında ilişki ve yönünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada sağlık personeli olarak doktorların ve akademik personelin görüşlerine yer verilmemiştir. Bundan sonraki çalışmalarda kapsam içerisine doktorlar ve akademik personel de katılabilir. Ayrıca çalışma yalnızca bir kamu hastanesinde yapılmış olup bu yönüyle diğer kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin konuya ilişkin algılamalarına ışık tutma konusunda yetersiz kalabilir. Karşılaştırmalı ve daha fazla hastane personelinin yer alacağı çalışmalar yapılmalıdır. Araştırmaya konu olan tükenmişlik ve örgütsel adalet konuları ile ilgili yapılan literatür taramasında iki konunun birlikte irdelendiği çok fazla çalışma

bulunmamaktadır. Ancak iki konunun da çalışma hayatında önem arz etmesi nedeniyle çeşitli kamu kurumlarında ve özel sektörde tükenmişliğin ve örgütsel adaletin tüm boyutları ve ilişkili olduğu kavramlarla birlikte araştırılması yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Akbolat, M. ve Işık, O. (2008). Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11(2), 229-254.
- Aksu, G., Acuner, A.M. ve Tabak, R.S. (2002). Sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinde tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (41), 7-24.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-51.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il emniyet müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-160.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (11), 111-129.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (7), 1-30.
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S. ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, (83), 99-104.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1995). *Stres ve başa çıkma yolları*. (On Dördüncü Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barnard, C. (1994). *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.

- Barut, Y. ve Kalkan, M. (2002). Ondokuz mayıs üniversitesi öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 66-77.
- 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.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7).
- Bökeoğlu, Ö.Ç. ve YILMAZ, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (54), 211-233.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Ceylan, A. ve Dinç, A. (2008). Kaçak elektrik kullanılmasına karşı elektrik idaresi çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve illere göre farklılıklar. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 125-139.
- Chathoth, P.K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. ve Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative anlysis of u.s. and indian full service hotels. *International Journal Of Hospitality Management*, 30, 233-242.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. (On İkinci Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi, 321.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 30.
- Çam, M.O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şanlı Çatak, H. (2013). *Sağlık çalışanlarında tükenmişlik düzeyinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Denizli ağız ve diş sağlığı merkezi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuşoğlu, İ. (2005). *Endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çetin, F., Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25),61-70.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık, 1.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlatıcı etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(31), 197-208.
- Demir, N. (2010). Küçülmeye giden işletmelerde geri kalanların yaşadıkları tükenme sendromunun örgüte bağlılık üzerindeki etkisi. *Öneri Dergisi*, 9(33), 185-198.
- Demirbaş, A.R. (2006). *Üç farklı hastanenin yöneticilerinin ve klinikte çalışan sağlık personelinin tükenmişlik durumları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 137-154.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Dikmetaş, E., Top, M. ve Ergin, G. (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(3), 137-149.

- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.
- Dolgun, U. (2012). Tükenmişlik sendromu., N.D. Ergun Özler. (Editör). *Örgütsel davranışta güncel konular*. İkinci Baskı. Bursa. Ekin Basım Yayın Dağıtım, s. 287-309.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 169-186.
- Eğilmez, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 291-317.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. (Dördüncü baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Giderler Atalay, C. (2012). Örgütsel adalet., N.D. Ergun Özler. (Editör). *Örgütsel davranışta güncel konular*. İkinci Baskı. Bursa. Ekin Basım Yayın Dağıtım, s. 41-63.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi (İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow". *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güllüce, A.Ç. (2006). *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki (yöneticiler üzerine bir uygulama)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Güllüce, A.Ç. ve İşcan, Ö.F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Güney, S. (2007). Örgütsel bağlılık., S. Güney. (Editör). *Yönetim ve organizasyon*. İkinci Baskı. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım, s. 233-259.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Güriz, A. (1994). Adalet kavramının belirsizliği. *Türkiye Felsefe Kurumu*, 5-25.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (orta anadolu örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, H. (2012). İş doyumunu., H. Izgar. (Editör). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Üçüncü Baskı. Konya. Eğitim Yayınevi, s. 97-126.
- İbrahimöğlü, N., Yaşar Uğurlu, Ö. ve Kızıloğlu, M. (2011). Örgütlerde mentorlüğün örgütsel güven algısına etkisine ilişkin bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 297-318.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven:Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (alan araştırması ve sonuçları)*. İstanbul: İnkılap Kitapevi, 22.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

- İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Akyol, Ç. (2013). Örgütsel güvenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yöneticinin iletişim becerisinin rolü: Özel hastane çalışanları örneği. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(3), 95-113.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- İzveren, A. (1980). *Toplumsal töre bilim (Sosyal ahlak)*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi, 1.
- Johnson, Russell E., Selenta, Christopher ve Lord, Robert G. (2006). "When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members". *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 99, 175-201.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 93-118.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice trust and commitment relationship in a public organization*. Ph.D. Thesis, Northcentral University.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keklik, B. ve Çoşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kılıç, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2011). Sağlık sektöründe, tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerin analizi ve araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (16), 47-67.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1806, 2.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal Of Criminal Justice*, 31(2), 295-307.
- Leblebici, H. ve Salancik, G.R. (1989). The rules of organizing and the managerial role. *Organization Studies*, 10(3), 301-325.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. 3.Ed., McGraw Hill.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psycholog*, 52, 397-422.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Naktiyok, A. ve Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik akademik personel üzerinde bir uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-32.
- Neves, P. and Caetano, A. (2006). "Social exchange processes in organizational change: The role of trust and control". *Journal Of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.
- Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özen, Y. (2013). Saldırganlık, psikolojik şiddet ve duygusal zeka arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*, (35), 1-14.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özkılıççı, G. (2011). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkul, B. ve Çarıkçı, İ.H. (2010). Mobbing ve türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 481-499.

- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Pillai, Rajnandini, Scandura, Terri A. ve Williams, Ethlyn A. (1999). "Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures". *Journal Of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.*
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Rowshan, A. (1998). *Stres yönetimi: Hayatınızın sorumluluğunu almak için stresi nasıl yönetebilirsiniz?*. (Çev. Ş. Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (Eserin orijinali 1997'de yayımlandı), 17-20.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Saygılı Sefa,
- http://www.hiperkitap.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=212&redirect2=true, Erişim Tarihi: 11.07.2014
- Schein, E.H. (1970). *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Scot, W.R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. (Beşinci Baskı). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Sılığ, A. (2003). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.*
- Skeja, A. (2012). *Çalışanların tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Songür, N., Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 79-100.
- Stevens, E. and Wood, G.H. (1995). *Justice, ideology, and education*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1-142.
- Şahin, B. ve Dünder, T. (2011). Sağlık çalışanlarının yıldırma (mobbing) davranışlarıyla karşılaşma düzeylerini etkileyen faktörlerin incelenmesi: Bolu ili örneği. *TİSK Akademi*, (2),89-117.
- Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. (Yedinci Baskı).Konya: Günay Ofset, 311.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (Üçüncü Baskı). Konya: Adım Matbaacılık, 150.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9(35), 1-13.
- Taşcı, D. (2013). Örgüt kuramlarına giriş., D. Taşcı ve E. Erdemir. (Editörler). *Örgüt kuramı*. Birinci Baskı. Eskişehir. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2949, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1905, s. 2-29.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim (Örgütsel adaletin rolü)*. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 93-110.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.
- Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, (4), 13-28.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, A. (1996). Stres ve tükenmişlik., S. Tevrüz. (Editör). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Birinci Baskı. Ankara. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s. 43-50.

- Torun, G.S. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Ankara: T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No:724, Korza Yayıncılık Basım San. ve Tic. Ltd. Şti., 6.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2010), 58-70.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(12), 1-11.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel adalet: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 6(8), 997-1023.
- Tutar, H. (2012). Bürolarda stres yönetimi., D. Tengilimoğlu. (Editör). *Büro yönetimi*. Birinci Baskı. Eskişehir. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2516, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1487, s. 237-267.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Tümkiye, S. (1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- URL1:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.550d6d5c00c8f3.74531945 Erişim Tarihi: 21.05.2014
- URL2:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.550d7a3450c761.78738471 Erişim Tarihi: 30.05.2014
- URL3:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.550d7bd29bc782.98157459 Erişim Tarihi: 18.06.2014
- URL4:<http://www.ttb.org.tr/sted/sted0201/1.html> Erişim Tarihi: 01.07.2014
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Yoloğlu, N. (2007). Mobbing/işyerinde duygusal taciz: Ulusal ve uluslararası boyutu ile çatışma yüklü bir iletişim biçimi. *Öneri Dergisi*, 7(27), 1-8.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcı Altuntaş, S. (2014). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı., Ü. Tatar Baykal ve E. Ercan Türkmen. (Editörler). *Hemşirelik hizmetleri yönetimi*. İstanbul. Akademi Basın ve Yayıncılık, s. 697-714.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 83-99.

- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 567-580.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

EKLER

EK-1: Anket Formları

Değerli katılımcı;

Anketimiz Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışmasıyla ilgilidir. Araştırmamız sağlık sektöründe çalışan kişilerin, örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olup, sadece tez çalışmasına veri sağlamak üzere kullanılacaktır.

Anket formlarında yöneltile sorulara objektif düşüncelerinizle cevap vermeniz gerçek sonuçlara ulaşmamız açısından oldukça önemlidir. **Anket sorularında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak ifadeler bulunmamaktadır.(Ayrıca hiç bir anket tarafımızdan çalıştığınız kurumla paylaşılmayacaktır.)** Araştırmamız açısından kimlik bilgileriniz değil gerçek yaşadığınız durumu anlamak adına vereceğiniz cevaplarınız önem arz etmektedir.

Ankette yer alan sorulardan sizce uygun olana "x" koymanız yeterli olacaktır. Bu tez çalışması kapsamında değerli vaktinizi ayırdığınız için sonsuz teşekkür ederiz.

Danışman
Doç. Dr. Köksal HAZIR(Toros Ü.İİSBF Öğ.Ü)

Recep DUYMUŞ
e-mail: rduymus@ogu.edu.tr

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Yaşınız:

0-19 20-29 30-39 40-49 50 ve üzeri

Öğrenim Durumunuz:

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Medeni Durumunuz:

Evli Bekar Boşanmış/Dul

Sahip Olunan Çocuk Sayısı:

0 1 2 3 4 ve üzeri

Çalışma Süreniz:

1 yıldan az 1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Tabi Olduğunuz Statü:

657 Sayılı Kanun (Devlet Memurları için)
 657 Sayılı Kanununun 4B Maddesi (Sözleşmeli Çalışanlar için)
 Taşeron Firma İşçisi (Şirket Personeli için)

Göreviniz:

Hasta Bakıcı, Teknisyen Yardımcısı vb. Memur, Bilgisayar İşletmeni vb.
 Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri, Sağlık Teknisyeni vb. Hemşire
 Teknisyen, Tekniker vb. Eczacı, Diyetisyen vb. Mühendis, Kimyager vb.

Gelir Durumunuz (aylık):

Asgari Ücret-999 TL 1000-1500 TL 1501-2000 TL 2001-2500 TL
 2501-3000 TL 3001-3500 TL 3501-4000 TL 4001 TL ve üzeri

Tükenmişlik Ölçeği(Bu bölümdeki soruların tümüne cevap vermenizi önemle istirham ederiz)

Sıra No	CÜMLELER	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	Mesaim bittiğinde kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.					
5	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
6	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
7	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
8	İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.					
9	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
10	İnsanların ne hissettiklerini kolayca anlayabilirim.					
11	İşim gereği insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.					
12	Mesaim boyunca diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi düşünüyorum.					
13	Kendimi enerjik hissediyorum.					
14	İnsanlarla aramda kolayca rahat bir ortam yaratabilirim.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.					
16	Mesleğimde birçok önemli başarılar elde ettim.					
17	İşimden kaynaklanan duygusal problemleri soğukkanlılıkla çözebilirim.					
18	İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.					
19	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha fazla duyarsız oldum.					
20	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.					
21	Bazı insanlara ne olduğu beni gerçekten ilgilendirmiyor.					
22	İnsanların bazı sorunlarından beni suçlu bulduklarını düşünüyorum.					

Lütfen Arkaya Geçiniz

Örgütsel Adalet Ölçeği(Bu bölümdeki soruların tümüne cevap vermenizi önemle istirham ederiz)

Sıra No	CÜMLELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<u>Aşağıdaki sorulara yaptığınız işe ilişkin süreçleri göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</u>					
1	Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.					
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.					
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.					
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.					
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.					
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.					
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
	<u>Aşağıdaki sorulara yaptığınız işe göre ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</u>					
8	Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.					
9	Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.					
10	Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.					
11	Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.					
	<u>Aşağıdaki sorulara amiriniz ile ilgili olarak ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</u>					
12	Bana nazik davranır.					
13	Bana değer verir.					
14	Bana saygılı davranır.					
15	Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir					
16	Benimle olan diyaloglarımda samimidir.					
17	Süreçleri bütünüyle açıklar.					
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.					
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DUYMUŞ, Recep
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 21/05/1986 Bolvadin
Medeni hali : Evli
Telefon : 0 (546) 543 03 26
Faks : 0 (222) 229 13 12
e-mail : recepduymus1986@hotmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Toros Üniversitesi/İşletme	Tez Aşamasında
Lisans	Anadolu Üniversitesi/İşletme	06/09/2010
Lise	Bolvadin Lisesi	13/06/2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2009 ve Halen Devam Ediyor.	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Memur

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Yüzme, Kitap Okuma, Playstation ve Futbol