

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE
HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

HATİCE GÖZDE KORKMAZ

11712002

TEZ DANIŞMANI

YARD. DOÇ. DR. SERDAR BOZKURT

İSTANBUL

2013

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE
HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

HATİCE GÖZDE KORKMAZ

11712002

TEZ DANIŞMANI

YARD. DOÇ. DR. SERDAR BOZKURT

İSTANBUL

2013

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ VE HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

HATİCE GÖZDE KORKMAZ

11712002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 17.07.2013

Tezin Savunulduğu Tarih: 01.11.2013

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı: Urd. Doç. Dr. Serdar Bozkurt
Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Turhan Erkmən
Yrd. Doç. Dr. Sevgin Sunu
İSTANBUL

İmza

TEMMUZ 2013

ÖZ
ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ VE HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Hazırlayan Hatice Gözde KORKMAZ

Temmuz, 2013

Bu çalışmada örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma toplam beş alt bölümden oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarına değinilmiş ve teorik açıklamalara yer verilmiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarının tarihsel gelişiminden kısaca bahsedilmiş ve tanımlara yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarıyla ilgili teori ve alt boyutlar incelenmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında ise İstanbul Anadolu yakasında özel bir hastanede gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarına yer verilerek örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Demografik özellikler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında cinsiyet haricinde yaş, kıdem ve eğitim seviyeleri arasında kısmi dereceli ilişkiler bulunmuştur. Tükenmişlik ile demografik özellikler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise cinsiyet ve eğitim haricinde, yaş ve kıdem ile tükenmişlik arasında kısmi dereceli ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Hastane Çalışanları

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND HOSPITAL EMPLOYEES WITH AN APPLICATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT

Prepared by Hatice Gözde KORKMAZ

July, 2013

In this study, the relationship between organizational justice and burnout was tried to determined. This study is about five main parts. In the first, second and third part organizational justice and burnout were mentioned and gave place to theoretical explanations. The historical improvements about organizational justice and burnout ere tried to explain and gave place to description. Also about organizational justice and burnout theoreies and subdimensions were surveyed.

In the some of research, gave place to results of survey which had been done in a private hospital in the anatolion side of Istanbul and the relationship between organizational justice and burnout were investigated. From the results there ise a statistical relationship between organizational justice and burnout were determined.

Regarding the relationssip between demographic characteristics and organizational justice, excep gender, there ise a partial relationship was found between age, seniority and education. In terms of the relationsshipr between burnout and demographic characteristics, there is a partial relationship was found between age and seniority except gender and education.

Key words: Organizational Justice, Burnout, Hospital Employees

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren, çalışma esnasında her türlü bilgisini ve deneyimini benimle paylaşan ve sürekli destek olarak kendimi güvende hissetmemi sağlayan saygı değer danışman hocam Yard. Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin anket çalışmasını gerçekleştirdiğim kurumda bana destek olan ve motive eden değerli hastane çalışanlarına teşekkür ederim.

Hayatım boyunca maddi ve manevi hiçbir desteği benden esirgemeyen, varlığını onlara borçlu olduğum ve onlarla hayattan zevk aldığım değerli aileme, annem Gülfer KORKMAZ'a babam Hayrettin KORKMAZ'a ve biricik kardeşim Nurten Seda KORKMAZ'a ve her zaman yanımda olan tez yazdığım süreçte sabırla beni destekleyen sevgili dostlarıma en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Temmuz, 2013

Hatice Gözde KORKMAZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	4
2.1. Örgütsel Adaletin Tanımı	5
2.2. Örgütsel Adalet Teorileri	9
2.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri	10
2.2.2. Proaktif – İçerik Teorileri	17
2.2.3. Reaktif – Süreç Teorileri	21
2.2.4. Proaktif – Süreç Teorileri	23
3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI	26
3.1. Dağıtım Adaleti	27
3.2. Prosedür Adaleti	29
3.3. Etkileşimsel Adalet	33
4. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	39
4.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı	41
4.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları	47
4.2.1. Duygusal Tükenme	48
4.2.2. Duyarsızlaşma	50
4.2.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi	52
4.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler	55

4.3.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler	57
4.3.2. Örgütsel Faktörler	62
4.4. Tükenmişlik Belirtileri	68
4.4.1. Fiziksel Belirtiler	69
4.4.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler	70
4.4.3. Davranışsal Belirtiler	73
4.5. Tükenmişliğin Evreleri ve Tükenmişlikle Baş Etme Yolları	75
5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	82
5.1. Araştırmanın Problemi	82
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	82
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	83
5.4. Araştırmanın Hipotezleri	84
5.5. Araştırmanın Yöntemi	85
5.6. Araştırmanın Modeli	85
5.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	85
5.8. Veri Toplama Araçları.....	86
5.8.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	86
5.8.2. Tükenmişlik Ölçeği.....	87
5.8.3. Kişisel Bilgi Formu.....	88
5.9. Veri Analiz Tekniği.....	88
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	89
6.1. Demografik Özellikler.....	89
6.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Dağılımı	91
6.3. Faktör Analizi	92
6.4. Güvenilirlik Analizi.....	94
6.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	95
6.6. Demografik Özellikler ile Örgütsel Adalet İlişkisi	98
6.7. Demografik Özellikler ile Tükenmişlik İlişkisi	103
7. SONUÇ.....	107

KAYNAKÇA	112
-----------------------	------------

EKLER	132
--------------------	------------

Ek 1. Örgütsel Adalet Ölçeği için Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu	132
Ek 2. Tükenmişlik Ölçeği için Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu	132
Ek 3. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Faktör Analizi	133
Ek 4. Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör Analizi	134
Ek 5. Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları için Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	135
Ek 6. Kıdem İle Örgütsel Adalet Alt Boyutları İçin Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	136
Ek 7. Eğitim ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi	136
Ek 8. Yaş ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi	136
Ek 9. Kıdem ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi	137
Ek 10. Yaş ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi	137
Ek 11. Kıdem ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi	137
Ek 12. Anket Formu	138

ÖZGEÇMİŞ	141
-----------------------	------------

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	10
Tablo 2 : Örnek Araştırma Soruları Ve Tüm Örgütsel Adalet Teorileri İçin Bağımlı Ölçümler	25
Tablo 3 : Örgütsel Adaletin Boyutları	26
Tablo 4 : Tükenmişlik Sendromunun Oluşmasını Etkileyen Faktörler	56
Tablo 5: Tükenmişliğin Önlenmesinde Kişiyeye Ve Kuruma Yönelik Eylemler	81
Tablo 6: Demografik Özellikler Tablosu.....	90
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	91
Tablo 8 : Tükenmişlik Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	91
Tablo 9: Kmo Yorumlama Değerleri Tablosu	93
Tablo 10: Kmo Ve Bartlett's Testi Tablosu.....	93
Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	95
Tablo 12: Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Ölçeği Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu	95
Tablo 13: Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Anova Tablosu	96
Tablo 14: Katsayılar Tablosu ^A	96
Tablo 15: Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu	97
Tablo 16: Örgütsel Adalet Algılamalarının Yaşa Göre Farklılıklarının İncelenmesi Anova Tablosu	99
Tablo 17: Yaşa Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikler	100
Tablo 18: Eğitim Ve Örgütsel Adalet İçin Anova Tablosu	101
Tablo 19: Eğitim Durumu Ve Prosedür Adalet Algısı İçin	101
Tablo 20: Kıdem İle Örgütsel Adalet Alt Boyutları İçin Anova Tablosu	102
Tablo 21: Kıdeme Göre Dağıtımsal Adalet İçin	103
Tablo 22: Kıdeme Göre Prosedürel Adalet İçin.....	103
Tablo 23: Yaş İle Duyarsızlaşma İçin Anova Tablosu.....	104
Tablo 24: Yaş İle Duyarsızlaşma İçin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	104
Tablo 25: Kıdem İle Tükenmişlik Alt Boyutları İçin Anova Tablosu	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Örgütsel Adalet Algısının Oluşumuna İlişkin Bir Model.....	9
Şekil 2: Eşitlik Teorisi.....	14
Şekil 3: Araştırma Modeli	85

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında artan rekabet ve iş yerindeki stres artık yöneticilerin çalışanlarını, çalışanların da kendilerini daha çok düşünmeleri gerektiğine dikkat çekmiştir. Özellikle adil çalışma ortamlarında çalışmak ve herkes kadar kendini eşit hissetmek çalışanların önde gelen isteklerinden olmuştur. Çalışma evreninin doğasında olması gerektiğine rağmen zaman zaman istemeden de olsa adil olmayan davranışlar gerçekleştirilmekte ya da algılanmaktadır. Bu davranışlar çalışanlar tarafından istemli ya da istemsiz bir şekilde davranışa dökülmekte ve haliyle stresli ortamların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu tür davranışlara sebep olan durumların incelenmesi ve çözüm yolları bulunması amacıyla literatüre 1987 yılında Greenberg tarafından kazandırılan örgütsel adalet kavramı günümüze kadar çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Çalışanların adalete ilişkin algılamaları olarak tanımlanan örgütsel adalet, güncel örgütsel davranış konuları arasında yerini almaktadır.

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve prosedür adaleti olmak üzere üç alt boyutu mevcuttur. Dağıtımsal adalet kişinin sorumlulukları çerçevesinde örgütüne kazandırdıkları ve bunun karşılığında elde ettiği kazanımlara dair algıladığı adalet olgusudur. Etkileşimsel adalet ise, kişinin yönetim ve çalışma ortamıyla kurduğu ilişkilere dair algıladığı adalet boyutudur. Süreç, işlemsel ve prosedür olmak üzere üç farklı şekilde literatürde adlandırılan prosedür adaleti ise, iş yerinde uygulanan prosedürlerin işleyiş şekillerine karşı kişinin algıladığı adalettir. Bu üç boyutta örgütsel adalet kavramını tanımlayan unsurlardır. Çalışan iş yerinde sergilediği davranışları bu üç boyut çerçevesinde şekillendirmektedir. Çalışanın kurumunu adil olarak algılaması, örgütün lehine olup çalışan bağlılığını arttırırken, adil kabul edilmeyen örgütler ise çalışanların tükenmelerine ve işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Bu durumda örgütlerde çalışanların huzursuz olmasına sebep olurken aynı zamanda da ciddi zaman maliyetlerine ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Stresle birlikte çalışanların hem ruhsal, hem de fiziksel yapılarında bazı hasarlar meydana gelmektedir. Ayrıca bu hasarların belirtileri geç fark edildiği ya da zamanında önlem alınmadığında ise çalışanların korkulu rüyası haline gelen tükenmişlik meydana gelmektedir. 1970’li yıllarda Freudenberger tarafından yazına kazandırılan tükenmişlik kavramı, günümüzde dahil olmak üzere halen bir çok araştırmanın konusu olmuştur. Kişinin çalışma hayatından soğuması, işe devamsızlık yapması, sosyal ve aile yaşantısında bozulmalar olması şeklinde kendini gösteren tükenmişlik kavramı ileri seviyelerde kişinin beden sağlığında da çeşitli etkiler göstermektedir. Duygusal açıdan kendini yıpranmış olarak hissetmekle başlayan tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyutu vardır. Bu boyutların ilki olan duygusal tükenmişlikte; kişi kendini duygusal olarak çökmüş hisseder. İkinci boyut duyarsızlaşmadır, bu boyutta kişi çevresindekilere ve yaşanan olaylara karşı tepkisiz kalarak duyarsızlaşma eylemini sergilemektedir. Üçüncü boyutta ise kendini başarısız hisseden birey hiçbir işe yaramadığını ve yaptığı işleri gereksiz olarak görmektedir. Bazı kesimler tarafından sadece duygusal tükenme olarak incelenen tükenmişlik kavramı duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi boyutları olmadan tam anlamıyla irdelenmiş sayılamamaktadır.

Tükenmişlikle örgütsel ve bireysel olarak baş etme yolları mevcuttur. Bireysel baş etme yolları kişinin kendini, işini ve çevresini iyi tanıması, onu tükenmeye sevk eden faktörleri iyi bilmesi gerektiği sayılabilir. Örgütsel yönden tükenmişlikle baş etme yolları ise, ödül dağıtımının gözden geçirilmesi, sorumluluk dengesinin ve görev tanımlarının kişinin işine anlamlı bir şekilde adapte edilmesi ve iş yükünün azaltılması çalışmaları olarak sıralanabilir. Tükenmişlikle baş etme yolları üzerinde bir çok araştırma yapılmış ve kişisel baş etme yollarındansa örgütsel baş etme yollarının daha çabuk ve etkili sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

İnsan kaynaklarının çalışan motivasyonunu arttırması ve çalışanlar arasında eşit bir harmoni yaratması açısından örgütsel adalet kavramı önemli bir faktördür. Adil olmayan bir kurumda çalışanların kuruma karşı bağlılıkları azalacağı düşünülebilir ve buna bağlı olarak tükenmişlik baş gösterebileceği söylenebilir.

Bu çalışma da örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlk bölümde örgütsel adalet kavramı ve teorilerine(reaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri, proaktif-içerik teorileri, proaktif-süreç teorileri) , ikinci bölümde örgütsel adaletin alt boyutlarına(dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, prosedür adaleti) yer verilmiş, üçüncü bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin alt boyutları (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi), tükenmişliğin belirtileri ve tükenmişlikle baş etme yollarına değinilmiş ve son bölümde ise araştırmanın hipotezlerini incelemek amacıyla İstanbul Anadolu yakasında özel bir hastanede gerçekleştirilen anket çalışmasının SPSS 18.0 for Windows İstatistik programı ile elde edilmiş sonuçlarına yer verilerek çalışanlara, yöneticilere ve literatüre katkı sağlamak amacıyla çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet, Adams tarafından 1960'ta ortaya atılan Eşitlik Teorisi ile gündeme gelmeye başlamış ve temel olarak çalışanların örgüt ortamında algıladıkları eşitlik/adaletle ilgilidir. Genel itibariyle örgütsel adalet; çalışanın organizasyonunun çeşitli uygulama ve faaliyetlerine ilişkin adalet algılaması olarak tanımlanabilir.¹ Gürboyoğlu'nun çalışmasına göre çalışma ortamında bireyler, personel seçimi ile başlayan süreçle birlikte, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, çalışma mekanıyla ilgili düzenlemeler, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Her bir karar aşamasında çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunlara talip çok sayıda insan; kararın sonucunda ise kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Kendileri taraf olmasa dahi bireyler ihtiyari veya gayri ihtiyari olarak, mensubu oldukları örgütteki kişiler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların uygulanmasında takip edilen kural ve yöntemleri adalet perspektifinden değerlendirmektedirler.²

Elamin ve Alomaim'e göre son yıllarda örgütsel adaletin önemine ve örgütler üzerinde olan etkilerine dikkat çekilmiştir. Örgütsel adalet kavramı, örgütlerde insan davranışlarını anlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet kavramı, 1987'de Greenberg tarafından çalışanların iş yerinde adaletle ilişkin algılarını açıklamak için kullanılmıştır. Örgütsel adalet; iş tatmini, motivasyon, işgücü devir oranı, performans, sorumluluk alma ve örgütsel davranış gibi konularla yakından ilişkilidir.³

¹ Sait Gürbüz, "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, c.41. s.4. (2008):55.

² Jalan Gürboyoğlu, "Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri" (Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2009, 48.

³ M. Abdullah Elamin, Nasser Alomaim, "Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?", **International Management Review**. vol. 7. no. 1. (2011): 38.

Çınar Altıntaş'ın anlatımına göre örgüt alanında yapılan bir çok araştırma, örgütsel politika ve süreçlerdeki adaletin bireyleri iş ortamında nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmıştır. Greenberg 1987'de yaptığı araştırmada iş görenlerin eşit olmayan çıktılarına ve süreçlere nasıl tepki verdiklerini ve organizasyonda adil koşulları oluşturmak için nasıl mücadele ettiklerini inceleyerek bu durumun iş görenlerin tutumları üzerinde önemli etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir.⁴

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramına odaklanılmış, örgütsel adaletin tanımı ve öneminden bahsedilmiş, örgütsel adalet teorilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve prosedür adaleti hakkında çeşitli açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Adaletin Tanımı

İçerli'ye göre adalet kavramı haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “Justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir. Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır.⁵ Adalet kavramı, etik ve ahlaki değerlere olan bağlılıkla inşa edilebilir. Etik ve ahlaki değerler ise insanların davranışlarında ölçü olarak aldıkları standartlardır. Çalışma yaşamı açısından söz konusu standartların bireye özgü değil örgüte yönelik olmasına özen gösterilmelidir. Her bir çalışan ve yönetici örgüt içerisinde davranırken örgüt

⁴ Füsün Çınar Altıntaş, “İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar”, ed. Zeyyat Sabuncuoğlu (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002), 31.

⁵ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, c. 5. s. 1 (2010): 68-69.

tarafından benimsenmiş etik ve ahlaki değerleri ölçü olarak almalıdır. Özellikle örgüt yöneticilerinin adil bir şekilde davranmaları diğer çalışanlara da örnek olacaktır.⁶

İşcan'a göre yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve guruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir.⁷ Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir.⁸

Cihangiroğlu'nun çalışmasına göre çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır.⁹

Adaletin örgütlerde dikkat edilen bir kavram olarak araştırılması, hukuk ve sosyal bilimler alanlarında araştırılmasına göre nispeten daha yeni bir konudur. 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir yazının gelişmesine yol açmıştır. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından, "... çalışma ortamında adaletin rolünü ..." kullanılmıştır.¹⁰ Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temelini Adams'ın 1965 yılında oluşturduğu "Adalet Teorisi" oluşturmaktadır. Adams teorisini, çalışanların emekleri ile örgüte

⁶ Yavuz Demirel, Evren Dinçer, "Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular". ed. Aykut Bedük, 1.bs. (Konya: Atlas Akademi Yayınları, 2011), 30.

⁷ Ömer Faruk İşcan, "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi**, c.60. s.1. (2005):155.

⁸ Ömer Faruk İşcan, Faruk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, c.24. s. 4 (2010):196.

⁹ Necmettin Cihangiroğlu, Ali Yılmaz, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c. 13. s. 19 (2010):199.

¹⁰ Gürboyoğlu, age, 49.

yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgüte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır.¹¹

Kıt kaynakların bireyler ve sosyal gruplar arasında dağıtılması toplum yaşamının önemli sorunlarından biri olagelmıştır. Kaynak paylaşımı ya da birey ilişkilerinin niteliği, sosyal ve ekonomik yapı özelliğine sahip olduklarından, örgütler için de benzer bir sorundur. Bu sorunla ilgili olarak sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, kazanımların (outcome) dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir.¹²

Giderler Atalay’ın aktarımıyla literatüre bakıldığında örgütsel adalet kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Greenberg’e göre örgütsel adalet, insan kaynaklarının işletme yönetimi tarafından maruz kaldıkları davranışlara bakış açıları ile ilgili bir kavramdır.¹³ Geniş bir tanımla örgütsel adalet, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak iş görenlerde oluşan adalet algısıdır.¹⁴ Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir.¹⁵ Örgütsel adalet, çalışanların hem başkalarıyla olan ilişkilerini hem de kendilerinin psikolojik ve sosyal refahını etkileyen sonuçları içermektedir. Özetle örgütsel adalet örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra yönetim strateji ve politikalarının da adil

¹¹ Yavuz Özcan, Zeliha Seçkin. “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **KMU İİBF Dergisi**. c. 11. s. 16 (2009): 84.

¹² Senay Yürür, “**Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**”, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, 2.bs. (Kocaeli: Umuttepe Yayınları,2012), 190.

¹³ Ceren Giderler Atalay, “**Örgütsel Davranışta Güncel Konular**”, ed. N. Derya Ergun Özler, (Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2010), 42.

¹⁴ Gürboyoğlu, **age**, 49.

¹⁵ İçerli, **age**, 69.

olmasıdır.¹⁶ Demirel'e göre ise örgütsel adalet, örgüt içi uygulamaların keyfiliğe göre değil, eşitlik temeline göre yürütülmesidir.¹⁷

İplikli'nin yaptığı çalışmaya göre örgütsel adalet, bireyin çalıştığı örgütteki uygulamalarla ilgili olarak algıladığı adalettir. Bu bağlamda, örgütte çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımlarla, aynı veya başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırmakta ve kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarına dayalı olarak örgüte, yöneticilere ve işe yönelik çeşitli tutumlar geliştirmektedirler.¹⁸ İlk kez Greenberg tarafından adlandırılarak yazına kazandırılan örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış alanının önemli ve farklı yönlerden ele alınması gereken kolektif bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Taşkiran'ın aktarımıyla Beugre'ye göre, örgütsel adalet konusu üzerinde çalışma yapılması, üç nedenden ötürü önemli olarak değerlendirilebilir:¹⁹

- Adalet sosyal bir olgudur ve bu nedenle her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta ortaya çıkabilecek bir unsurdur.
- Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarını etkilemektedir.
- Daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz

¹⁶ Demirel, a.g.e., 139.

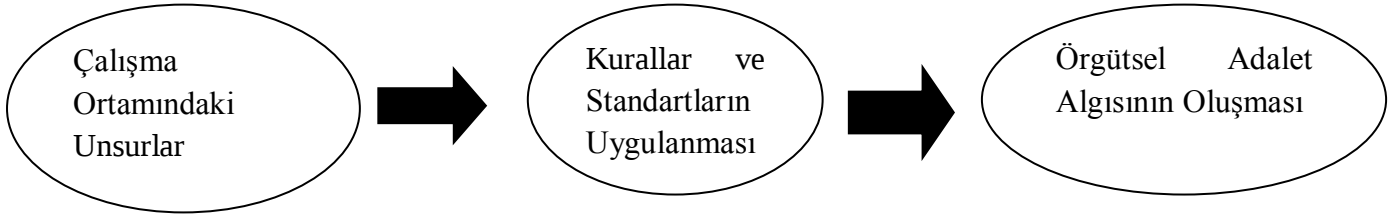
¹⁷ Yavuz Demirel. "Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi**, c.9. s.17. (2009):139.

¹⁸ Fatma Nur İplikli, "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 26. (2009): 107.

¹⁹ Erkan Taşkiran. "Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü", 1. Bs. (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2011): 96-97.

reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur.²⁰Şekil 1’de örgütsel adalet algısına dair bir model yer almaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Adalet Algısının Oluşumuna İlişkin Bir Model



Kaynak: Erkan Taşkıran, Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Beta Basım, 2011), 99.

2.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet teorilerine yer verilmiştir. Greenberg tarafından yayına kazandırılan örgütsel adalet teorileri dört farklı başlık altında toplanmıştır. Bu teoriler sırasıyla: *Reaktif-İçerik Teorileri*, *Proaktif-İçerik Teorileri*, *Reaktif-Süreç Teorileri*, *Proaktif-Süreç Teorileri* olarak dört farklı şekilde sıralamak mümkündür.

Okumuş ve Avcı’nın deyişiyle sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmaktadır. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaletin sağlanmasına yönelik çabalarını incelemektedir. Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ele alınan süreç yaklaşımında, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği araştırılmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan işlemlerin adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir. Süreç teorilerinin tersine içerik teorileri, elde edilen dağıtılmış kazançların adil olup olmadığıyla ilgilidir. Bu yaklaşımlar, örgütte yer alan diğer çalışanların ya da grupların elde ettiği kazanımları

²⁰ İşcan, Sayın, age, 196.

göz önünde tutan göreceli bir adalet algısını incelemektedir.²¹Aşağıda tablo 1’de örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılmasına dair bilgiler mevcuttur.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik – Süreç Boyutları	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Prosedür Adaleti (Thibaut&Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1980)	Proaktif Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza,& Fry, 1980)

Kaynak: Jerald Greenberg, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories** (The Academy of Management Review, vol.12. no.1., 1987),10.

2.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri kişilerin adaletsizlikle karşılaştıklarında verdikleri tepkilere odaklanmıştır. Aralarındaki farklılıklara rağmen bu teoriler kişilerin adaletsizlik karşısında tepki vereceğini ve eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışacaklarını belirtmektedir. Bu nedenle bu teoriler kişilerin ödül ve cezaların adaletsiz dağıtıldığında verdikleri tepkiler üzerinde durmaktadır.²² Tepkisel İçerik Kuramı, iş görenin adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koyduğu tepkilere odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır.²³ Bu teoriler, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan, adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili çok bilinen teoriler bu kategoriye girmektedir.²⁴ Bu kuramlar arasında

²¹ Fevzi Okumuş, Umut Avcı.,”**Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**”, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008), 463.

²² Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, vol. 12. no. 1. (1987): 11.

²³ Gamze İşlek Cin, “360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemleri ile İş Görenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 68.

²⁴ Yürür, 2012, 203-204.

Homan'ın 1961 yılında geliştirdiği Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın 1965 yılında açıkladığı Eşitlik Kuramı ve Walster vd.'nin 1973 yılında geliştirdiği Eşitlik Kuramı bulunmaktadır. Bu kuramlara göre, insanlar adil olmayan ilişkilere yönelik olumsuz hislerini açıkça ifade etmekte ve yaşanan eşitsizliği düzeltmeye çalışmaktadırlar. Bu kuramlar, insanların ödül ve kaynakların haksız dağılımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanırlar.²⁵

Söyük' göre teoriler arasında bazı ufak farklılıklar olmasına rağmen hepsinin birleştiği ortak görüş, insanların adil olmayan durumlarda olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu soruna çözüm bulmaya çalıştıkları yönündedir. Bu teoriler örgütlerde kaynak ve ödüllerin adil dağıtımına yönelik tepkileri içerdiği için reaktif-içerik teorileri olarak adlandırılmaktadırlar.²⁶

Bu kapsamda ele alınabilecek en önemli kuramlardan biri Adams'ın Eşitlik Kuramıdır. Eşitlik kuramının başlıca yapısal öğeleri girdiler ve çıktılardır. Girdiler, kişinin örgüte olan katkılarını (örneğin; eğitim, tecrübe, gayret, kabiliyet); çıktılar ise kişinin mübadele sonucunda aldığı ödülleri, maaşı veya öz başarıyı ifade etmektedir.²⁷ J. Stacey Adams'ın 1965'te ortaya koyduğu eşitlik teorisi, insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır. İş gören kendi eforu ve bu efor karşılığında aldığı getiriyi kendisi ile aynı seviyede gördüğü bir başka iş görenin efor ve getirisi ile mukayese eder.²⁸ Eşitlik teorisine göre çalışanlar, sürekli olarak kendi katkı ve kazanımları benzer düzeyde çalışanlarınkiler ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlerler.²⁹ Adams'ın Eşitlik Teorisinde, girdi ile çıktının birbirine olan oranı, tatmin veya tatminsizlik kaynağı

²⁵ Gürboyoğlu, **a.g.e.**, 50.

²⁶ Selma Söyük, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma" (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 36.

²⁷ Gürboyoğlu, **a.g.e.**, 50.

²⁸ Hüseyin Akdeniz, "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması" (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 15.

²⁹ Keser, Yılmaz, Yürür, **a.g.e.**, 204.

olarak ele alınmaktadır.³⁰ Eşitlik teorisinin içeriğine göre çalışanlar kazanımı, işlerinden ya da örgütlerinden sağladıkları şeyler olarak görürler. Kazanımların içinde ücret, pencereli bir ofis, şirketin arabasını kullanmak vb. vardır. Katkılar ise bireyin istihdam ilişkisine dayalı olarak yaptıklarıdır. Örneğin kişisel çaba, eğitim süresi ve şekli, daha önceki iş tecrübesi, aldığı iş eğitimleri ve bunun gibi.³¹ Eren'e göre bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir.³²

Teoriye göre çalışan; eğitim, zeka, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba, hatta çekiciliği, sağlığı, elindeki araç ve gereçler gibi bir takım niteliklerini ortaya koyarak, ücret almaktadır. Koçel'e göre burada dikkat edilecek nokta, bunların çalışan tarafından algılanan girdiler olduğudur. Teoride dört temel kavram vardır:³³

- **Kişi:** Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- **Diğer Kişi:** Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi,
- **Ödüller:** Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları,
- **Katkılar:** Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özelliklerdir.

Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin; aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:³⁴

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

³⁰ Ayşe Bölükbaşı, Dina Çakmur Yıldıztan, "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.18. s.22. (2009): 351.

³¹ Keser, Yılmaz, Yürür, **a.g.e.**, 205.

³² Erol Eren, "**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**", 9. bs, (İstanbul:Beta Basım, 2006), 543.

³³ Aşkın Keser, "**Çalışma Yaşamında Motivasyon**", 1. bs, (İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006), 41-42.

³⁴ Tamer Koçel, "**İşletme Yöneticiliği**", 12. bs, (İstanbul: Beta Basım, 2010), 636.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır.³⁵ Özkalp ve Kirel'e göre bu durum dört süreci içerir. Kişinin bu karşılaştırma sonucu hissedeceği her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Personel eşitsizliği algıladığında altı seçeneği uygulayabilir:³⁶

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (iş görenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması)
- Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi
- Kendi algılarını değiştirmesi. Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi. Böylece çalıştığı ortamdan soğuması.
- Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi ve onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi
- Örnek alınan grup ya da bireyin değiştirilmesi. Örneğin bireyin dayım kadar iyi kazanamıyorum ama babamın benim yaşımda iken kazandığından daha çok kazanıyorum diye düşünmesi
- İşten istifa etmesi.

Bunun yanında, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecekleri de söz konusudur. Bunlar bireyin kişilik ve etkileme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan (sübjektif) biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa nesnel (objektif) bir denge kurmanın hayal olduğu

³⁵ Koçel, **a.g.e.**, 636-337.

³⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, “**Örgütsel Davranış**”. 5. Baskı, (Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011), 291-292.

sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir.³⁷

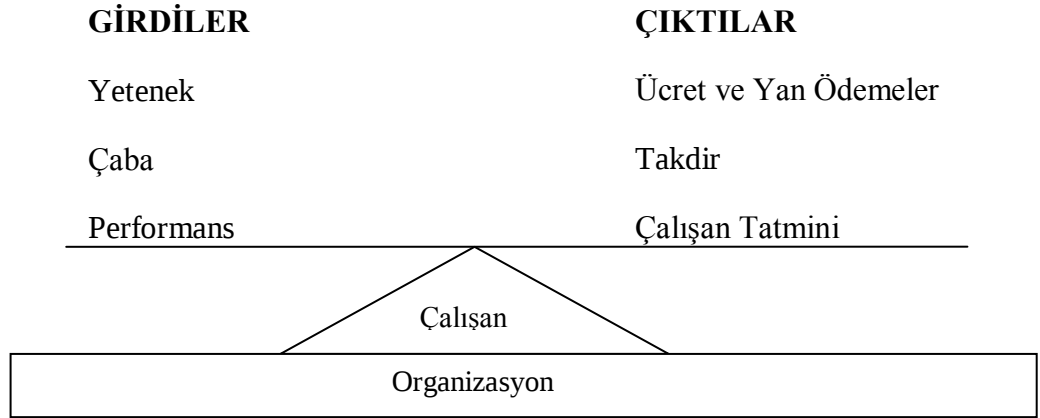
Şekil 2’de eşitlik teorisini açıklayan bir model yer almaktadır. Adams’a göre; değiş-tokuşun olduğu her ortamda dengesizliğin ortaya çıkma olasılığı vardır. Kişi ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek denge durumunu oluşturmak için harekete geçer.³⁸ Karşılaştırma sonucu eşitsizlik algılayan iş gören bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu eşitsizliğin yönü.³⁹

- Algılanan eşitsizliğin yönüne,
- Kişinin olanaklarına,
- Göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır.

Bu modeli kullanmak isteyen eğitim yöneticisi, şunlara dikkat etmek zorundadır:

- Eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmelidir.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepkiye ani ve sert yanıtlar verilmemelidir.

Şekil 2: Eşitlik Teorisi



Kaynak: Keser, Aşkın. “Çalışma Yaşamında Motivasyon”. 1.bs. (Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2006), 42.

³⁷ Eren, a.g.e., 543-544.

³⁸ Keser, 2006, 42.

³⁹ Ali Rıza Erdem, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”. PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi. s.4. (1998): 56.

Görelî Yoksunluk Teorisi de, bireylerin adil olmayan ödöl dağılımına ilişkin tepkilerini incelediği için bir reaktif-içerik teorisi olarak tanımlanabilir.⁴⁰ Karademir ve Çoban'a göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır. Bu anlamda Teori, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi, kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, Görelî Yoksunluk Teorisinde, dezavantajlı durumda olan bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur.⁴¹ Dolayısıyla örgütün ödüllendirme sistemi çalışanlar arasındaki sorumluluk, beceri gibi katkı farklılıklarını yansıtacak şekilde oluşturulmuşsa, bu yapının kendisi örgüt içi uygulamalarda eşitlik normunun bir kanıtı olacaktır. Örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisi gibi klasik teoriler kişilerin, yalnızca kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım sunmaktadırlar ve çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları "dağıtım adaleti" olarak adlandırılmaktadır.⁴²

Beriker'e göre enstrümantal bir yaklaşım olan ama kökeni sosyal-psikolojiye dayanan görelî yoksunluk teorilerine göre etnik sorunların temelinde gruplar arasında var olan, ya da var olduğu sanılan yoksunluk yatar. Gurr'a göre bunun olması için dört adım gereklidir: 1) İnsanların yoksun olduklarının farkında olmaları; 2) Bu yoksunluğun herkesçe değil sadece kendi gruplarınca yaşandığının farkına varmaları; 3) Bunun bir haksızlık/eşitsizlik olduğu fikrini geliştirmeleri ve 4) Bunun değiştirilmesinin ek yolunun siyasi hareketlenme olduğunu düşünmeleridir.⁴³

Görelî yoksunluk yaklaşımında, belirli ödöl dağıtım biçimlerinin, insanları belirli sosyal karşılaştırmalar yapmaya yönlendireceği, bunun ise yoksunluk ve kırgınlık hislerine sebep olarak depresyondan şiddet içeren davranışlara varan çeşitli tepkilere

⁴⁰ Yürür. 2012, 208.

⁴¹ Tamer Karademir, Bilal Çoban, " Sporun Yönetsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, c.4. s.1. (2010): 53.

⁴² Senay Yürür. "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.13. s.2. (2008): 297.

⁴³ Nimet Beriker, "Etnik Çatışmaların Çözümünde Siyaset Bilimi ve Uyuşmazlık Çözümü Yaklaşımları", (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009), 168.

yol açacağı ileri sürülmektedir. Görelî yoksunluğun ortaya çıkabilmesi için 1984 yılında Crosby beş şartın sağlanması gerektiğini belirtmektedir:⁴⁴

- Adaletsizliği kanıksamak,
- Karşılaştırma yapılan kişi veya grubu değiştirmek,
- Adaletsizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla, durumu bilişsel olarak değiştirerek rasyonalize etmek,
- Adaletsiz ortamdan ayrılmak.

Yürür'ün 2009 yılında yaptığı çalışmaya göre örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisi gibi klasik teoriler, kişilerin yalnızca kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım sunmaktadırlar ve çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları “dağıtım adaleti” olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel adalet konusundaki bu ilk teoriler çalışanların, elde ettikleri kazanımların türü ve miktarına karşı tepkilerine odaklanmışlar ancak, bu ödüllerin oluşturulma biçimlerinin sebep olduğu etkileri açıklamakta yetersiz kalmışlardır. Örgütsel adalet algısını, kazanımların türü ve miktarından, bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru geliştiren bir diğer yaklaşım, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramını ortaya çıkarmıştır.⁴⁵ Homans 1961 yılında yaptığı çalışmaya göre, görelî yoksunluk yaklaşımına dayanarak Dağıtım Adaleti Teorisini (Theory of Distributive Justice) ileri sürmüştür. Alış-veriş ilişkisi olan bireylerin, yaptıkları katkılar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmuştur. Ayrıca bireyler kazanımları katkılarında daha az olduğunda öfke, daha fazla olduğunda ise suçluluk duyarlar ve her iki durumda da dağıtım adaleti sağlanamamış olur.⁴⁶

⁴⁴ Didem Ülbeği İlksun, “Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 21.

⁴⁵ Senay Yürür, “Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.11. s.1. (2009): 240.

⁴⁶ Ülbeği İlksun, **a.g.e.**, 22.

Homans sosyal davranışın karşılıklı değiş tokuş süreci içinde gerçekleştiğini ve insanların bu değiş tokuş ilişkisini adaletli bulmaları ile ilişkiyi sürdürdüklerini ileri sürmüştür.⁴⁷ Homans, dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir.⁴⁸ Nitekim, Homans'a göre adalet, eşitsizlik içinde eşitliğin karmaşık bir biçimidir. Buna göre, dağılım denkliğini kazanç, yatırım (maliyet) ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabileceğini belirtmiştir. Buna göre farklı iki iş grubundaki iki kişinin karları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olacaktır. Örneğin, belirli bir işi gerçekleştiren kişi, bu iş karşılığında 4 birim değerinde ücret almakta ve daha düşük statü ve sorumluluktaki bir başka işi yapan diğer kişi ise 3 birim değerinde ücret almaktadır. Birinci kişinin bu iş için katlandığı maliyet 2 birim değerinde, diğerinin katlandığı maliyet 1 birim değerindedir. Kazanç ve maliyetler karşılaştırıldığında ikisini de kazancının katlandığı maliyetten daha büyük olduğu ve bu karların eşit olduğu anlaşılmaktadır. Şöyle ki, birinci kişi için kar, $4 - 2 = 2$; diğeri için kar, $3 - 1 = 2$ 'dir. Karların eşit olması ile dağılımda denklik dolayısıyla adalet sağlanmış olacaktır.⁴⁹

2.2.2. Proaktif – İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinin çalışanların adaletli ve adaletsiz davranışlar karşısındaki tepkileri açıklamasına karşılık, proaktif-içerik teorileri çalışanların adaleti yaratma şekillerine odaklanmıştır. Bu kategorideki en önemli teori Leventhal'ın 1960 ve 1970 yılları arasında laboratuvar ortamında bağımlı ve bağımsız değişkenleri kullanarak gerçekleştirdiği adalet çalışmalarıdır.⁵⁰

Proaktif-içerik kuramlar, iş görenlerin adil sonuç dağılımları yaratmak için nasıl bir girişimde bulunduklarına odaklanan kuramlardır. Bu kategorideki yaklaşımların temelini Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı oluşturmaktadır.⁵¹ Leventhal'ın 1976

⁴⁷ Özlem Çakır, "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", **Kamu İşverenleri Sendikası**, 2006, 33.

⁴⁸ İçerli, **a.g.e.**, 72.

⁴⁹ Çakır, **a.g.e.**, 33.

⁵⁰ Greenberg, **a.g.e.**, 12.

⁵¹ Gürboyoğlu, **a.g.e.**, 52.

yılında geliştirdiği bu teori, kazanımların tahsisinde inisiyatifi ele alan birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır.⁵² Bu modele göre, bireyler adil dağıtım kararları verebilmek için karşılaşılan durumların farklılığına göre, farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin, grup yeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda, ödüller bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine uyularak dağıtılabilir.⁵³ Burada ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur. Leventhal’a göre bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımının olması gerektiğine inanırlarken, yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğunu düşünmektedirler.⁵⁴ Leventhal, kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir.⁵⁵ Uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durum olmasından dolayı ödüllerin adil dağılımından kasıt, alınan ödüllerle çalışanların katkılarının orantılı olmasıdır.⁵⁶

Leventhal dağıtım adaletinin “eşit temelli paylaşım” (equity), “eşit paylaşım” (equality), ve “ihtiyaç” (need) olmak üzere üç kuralı olduğunu vurgulamıştır. Her türlü kazanımın dağıtımını gerçekleştiren yönetici, kazanımların adil dağıtımını sağlamak için tercih edilen dağıtım kuralını belirlemektedir. Eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtılmalıdır. Eşit temelli paylaşım kuralında, herkese katkısı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılmalıdır. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulmakta ve buna göre dağıtım yapılmalıdır.⁵⁷ örneğin grup yeleri arasında toplumsal uyumu devam ettirmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin emekleri arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine dayanılarak dağıtılabilir.⁵⁸ Gürbüz’n çalışmasında göre dağıtımda kullanılan bu kurallar, ödül ve kaynakların dağıtımının adil olup olmadığını belirleyen sosyal kurallardır. Dağıtımı yapacak örgüt veya yöneticinin bu dağıtım kurallarından birini diğerine

⁵² Taşkiran, **a.g.e.**,104.

⁵³ Söyük, **a.g.e.**, 40.

⁵⁴ Doruk Irak Uysal, “rgtsel Adalet: Ortaya ıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yayınları**, c. 7. s. 13. (2006): 30.

⁵⁵ Söyük, **a.g.e.**, 40.

⁵⁶ Yıldıırım, Ali. **a.g.e.**, 70.

⁵⁷ Taşkiran, **a.g.e.**, 104.

⁵⁸ Söyük, **a.g.e.**, 40.

tercih etme nedeni adil olma yönünde göstereceği bir çabadan kaynaklanabileceği gibi; dağıtım yapacak yöneticinin veya örgütün bu dağıtım kuralının uygulanmasıyla ilişkili araçsal yararı elde etmek istemesinden de kaynaklanabilecektir.⁵⁹ Bu bağlamda çalışan sonuçların adil olup olmadığı hususunda bir değerlendirme yapabilmek için dört aşamalı bir yaklaşım sergiler:⁶⁰

- Çalışan öncelikle yukarıda belirtilen adalet kurallarının hangisinin uygulanabilir olduğuna ve bu kurala ne kadar ağırlık vereceğine karar verir,
- Çalışan her bir adalet kuralına göre hak ettiği kazanımların/sonuçların çeşit ve miktarını tahmin eder,
- Çalışan, her bir adalet kuralına göre hak ettiği kazanımların/sonuçları, tahmini ile birleştirir,
- Çalışan, elde ettiği gerçek kazanımın/sonucun adil olup olmadığını, hak ettiği ile karşılaştırarak değerlendirme yapar.

Leventhal, ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin bunu daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını düşünmektedir. Böyle bir yöneticinin kararları, ödülün (ücret vb.) eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlamasını ve sürdürmesini beklemek yönündedir.⁶¹ Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, Eşitlik Teorisi ve Adalet Yargı Teorisi temel olarak ödüllerin dağıtımına odaklandıklarından bu teorilerin dağıtım adaletinin kavramlaştırılmasına yönelik teoriler olduğu söylenebilecektir.⁶²

Proaktif-içerik teorilerinde Leventhal'ın "Adalet Yargı Modeline" karşılık Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" de incelenmesi gereken bir başka teoridir. İçerli'nin anlatımıyla bu teoriye göre, dağıtım kararlarının adaletli olması, ilgili tarafların birey olarak veya pozisyonları itibarıyla ilişkilerine dayanmaktadır. Bireyin kendi kazanımlarını hak ettiğine dair inancıyla, diğerlerinin hak ettikleri kazanımlarını elde

⁵⁹ Sait Gürbüz, "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi", (Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 86.

⁶⁰ Taşkıran, **a.g.e.**, 104.

⁶¹ İçerli, **a.g.e.**, 75.

⁶² Gürbüz, **a.g.e.**, 86.

etmeleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin karşısındaki ile empati kurmasının, kendisini onun yerine koymasının temel nokta olduğunu belirtmektedir.⁶³ Adalet GÜdüsü Teorisine göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örnek verecek olursak; birey yakın arkadaşının dağıtım ile ilgili kararına karşı, dağıtım kararını verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısı ile tepki vermektedir.⁶⁴ Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır.⁶⁵ Örgüt içinde bir çalışanın, diğer çalışanın hak ettiği şeyi aldığını görmesi, çalışanın motivasyonu açısından son derece önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, “Adalet GÜdüsü Teorisi”nin adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı ifade edilebilir.⁶⁶

Lerner, Leventhal’ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır.⁶⁷ Lerner’a göre , dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit bir biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist Adalet İlkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Adalet GÜdüsü kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.⁶⁸

⁶³ Ülbeği, **a.g.e.**, 24.

⁶⁴ Söyük, **a.g.e.**, 41.

⁶⁵ İşlek Cin. **a.g.e.**, 70.

⁶⁶ İçerli, **a.g.e.**, 76.

⁶⁷ Gülcan Eker, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 9.

⁶⁸ Serdar Çöp, “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008), 31.

Lerner, Dağıtımdaki kararların rekabet, eşitlik, göreceli eşitlik ve Marksist olmak üzere dört temel ilke ile yapılabileceğini belirtmiştir.⁶⁹

- **Rekabet (competition);** performans çıktıları oranında tahsisi,
- **Eşitlik (Parity);** eşit dağıtım,
- **Eşitlik (Equity);** dağıtımın göreceli katkılara göre yapılmasını,
- **Marksist adalet (Marxian Justice);** ihtiyaçlara göre dağıtımın gerçekleşmesini anlatmaktadır.

Lerner'in, "dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı" yönündeki görüşüne göre kültürel bağlam adalet güdüsünü etkilemektedir.⁷⁰ Yapılan araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan kişiler, bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı eşit temelli paylaşımından daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşımçı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar.⁷¹

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın, yukarıda sözü geçen her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında ödülleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer önermeler yapmaktadırlar. Ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından her iki teori de proaktif-içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler.⁷² Yukarıda, proaktif-içerik kuramlarının tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram, kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusunda odaklanmaları nedeniyle, dağıtım adaleti kavramına işaret etmektedirler.⁷³

2.2.3. Reaktif – Süreç Teorileri

1970'lerin ortalarında araştırmacılar insanların yalnızca sonuçların adaletiyle ilgilenmekle yetinmediklerini, bu sonuçları doğuran prosedürlerin adilliğiyle de ilgilendiklerini fark etmeye başladılar. Thibaut ve Walker 1975 yılında sürecin denetimi ya da kişinin iddialarını sunum kabiliyetini de prosedüre ilişkin adaletin

⁶⁹ Filiz Alper, "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyici Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 15.

⁷⁰ Çöp, **a.g.e.**, 32.

⁷¹ Eker, **a.g.e.**, 9.

⁷² Yürür, 2012, 210.

⁷³ Gürboyoğlu, **a.g.e.**, 53.

önemli bir belirleyeni olarak tanımladı. Bu belirleyen daha sonra “seslendirme” olarak adlandırıldı ve örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminin bir çok alanında prosedüre ilişkin adalette seslendirmenin önemi önemli sayıda araştırmada gösterildi.⁷⁴

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılmaz görünmesine rağmen süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmiştir.⁷⁵ Thibaut ve Walker mahkemedeki yasal süreçlerin işlemesi ile ilgili araştırmalar yapmış bu araştırmalarında davalıların tepkilerini ölçmüşlerdir. Eğer yasal prosedürler adil bir şekilde işlerse, sonuç davalılar için olumsuz bile olsa bu sonuca olumlu tepki verdiklerini gözlemişlerdir. Bu kapsamda ele alınan başlıca kuram Thibaut ve Walker’ın 1975 yılında geliştirdikleri İşlemsel Adalet Kuramıdır.⁷⁶ Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır. Hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar: anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır.⁷⁷

Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise “karar kontrolü” olarak tanımlanmıştır. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir.⁷⁸ Örneğin, aracı rolünü üstlenen üçüncü tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan

⁷⁴ Stephen W. Gilliland, David Chan, “Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt Örgüt Psikolojisi”, ed. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Visweswaran, 1.bs. (İstanbul: Literatür Yayınları, 2009), 170.

⁷⁵ Senay Yürür, “Ödüllendirme Sistemleriyle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”. (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 118.

⁷⁶ İrfan Yazıcıoğlu, Işıl Gökçe Topaloğlu, Işıl Gökçe. “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c. 1. s. 1. (2009): 5.

⁷⁷ Gürboyoğlu, *a.g.e.*, 53.

⁷⁸ Çöp, *a.g.e.*, 33.

prosedürler “otokratik”, yalnızca karar kontrolünü elinde bulundurduğu durumdaki prosedürler “hakem kararı”, yalnızca süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumdaki prosedürler “araçlık” ve son olarak her iki kontrolden yoksun olduğu durumdaki prosedürler “pazarlık” prosedürleri olarak adlandırılmışlardır.⁷⁹

Prosedür adaletinin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, prosedür adaletinin garanti altına alınmadığı bir örgütte koruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır.⁸⁰ Bireylerin performanslarını etkileyecek karar mekanizmaları ile ilgili adalet algısını ifade eden işlemsel adalet, aşırı ve eksik ödemedenden kaçınma, kararlara katılım ve sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerde eşit uygulamaları gerektirmektedir.⁸¹

2.2.4. Proaktif – Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorilerinde incelenmesi gereken Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Modeli”dir. Bu teori Leventhal’ın “Adalet Yargı Teorisi”nin gelişmiş bir modelidir. Yıldırım’ın anlatımına göre bu teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından dolayı proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Bu teoriler, kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır.⁸² Gerald S. Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercihi Teorisi, prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnektir. Prosedür adaleti üzerine yapılan araştırmalar örgütler arasındaki belirli sorunlara odaklanmıştır. Bu sorunlar; mağduriyet sistemleri, grevler, zamlar ve başarı tahmini alanlarını içermektedir.⁸³

⁷⁹ Jale İşbaşı Özen, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 200), 48.

⁸⁰ Serap Aykut, “Örgütsel Adalet, Birey- Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumlar (Pendik İlçesi Örneği)”, (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 13.

⁸¹ İplikli, **a.g.e.**, 108.

⁸² Yıldırım, **a.g.e.**, 72.

⁸³ Kemal Poyraz, Hakan Kara, Seydi Ahmet Çetin, “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.9. (2009):73.

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha yüksektir. Başka bir deyişle kişiler, belli tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak değer verilen bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı beklentisi içindedirler.⁸⁴ Daha spesifik olarak belirtilecek olursa, eğer kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve birtakım kişisel ön yargılardan uzak şekilde alınırsa bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamaya ilişkin adalet algısı da artacaktır.⁸⁵ Leventhal ve arkadaşları Dağıtım Tercihi Kuramında (Allocation Preference Theory) adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Buna göre bir işlemin adil olarak düşünülmesi için birtakım özellikler taşıması gerekir.⁸⁶ Leventhal vd.'den 1980 yılında aktarıldığına göre; tutarlı olma, önyargı ve kişisel çıkarlardan uzak durma, doğru karar verme, kararlara tam katılım, etik ve ahlaki kurallara saygı duyma, örgütsel ve bireysel eşitliğin sağlanması gibi konuları prosedürel adaletin temel ilkeleri olarak belirlemişlerdir.⁸⁷ Bu altı ilkeye uyan bir prosedür, iş görenlerde adalet algısını ortaya çıkaracaktır. Prosedürel adaletle ilgili araştırmaların daha da genişletilmesi sonucunda ortaya etkileşim adaleti çıkmıştır.⁸⁸

Dağıtım Tercihi Teorisi'ni temel alan sınırlı sayıdaki araştırmalarda elde edilen bilgiler, Leventhal ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık göstermektedir. Ayrıca aralarında hala Eşitlik Teorisi'nden esinlenen ve bazı kavramsal açıklamalar içeren çalışmalar olmasına rağmen, örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı, proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlara olan ilginin arttığı gözlenmektedir. Başka bir ifadeyle reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorilerine doğru bir eğilim olduğu ileri sürülmektedir.⁸⁹ Tablo 2'de örgütsel adalet teorilerine dair temsili sorular ve prototip bağımlı ölçekler mevcuttur.

⁸⁴ Özen İşbaşı, **a.g.e.**, 49.

⁸⁵ Harun Şeşen, "Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi", **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, c.9. s. 2. (2010):72.

⁸⁶ Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 62. s. 1. (2007): 258.

⁸⁷ Yavuz Demirel, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 8. s. 15. (2009): 121.

⁸⁸ Yazıcıoğlu, Topaloğlu. **a.g.e.**, 5.

⁸⁹ Yıldırım, **a.g.e.**, 72-73.

Tablo 2 : Örnek Araştırma Soruları ve Tüm Örgütsel Adalet Teorileri İçin Bağımlı Ölçümler

Teori Türleri	Temsili Sorular	Prototip Bağımlı Ölçekler
Reaktif-İçerik	Çalışanlar adaletsiz ödemelere nasıl tepki gösterirler?	Adaletsiz fazla ödemeye ya da az ödemeye karşı tepkiler. (Greenberg 1982)
Proaktif-İçerik	Çalışanlar adil ödeme yaratmak için nasıl çalışırlar?	Ödül tahsislerinde kriterlere uyulması. (Freedman&Montanari, 1980)
Reaktif-Süreç	Çalışanlar adaletsiz politika ve yasal süreçlere nasıl tepki gösterirler?	Anlaşmazlıkların çözüm yönetimi ve adaletsiz ödemelere karşı gösterilen tepkiler. (Folger&Greenberg, 1985)

Kaynak: Jerald Greenberg, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories** (The Academy of Management Review, vol. 12. no.1.,1987),16.

Örgütsel adalete ilişkin teorik bilgiler ve örgütsel adalet teorileri birinci bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde ise örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve prosedür adaletine yer verilmiştir.

3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Son yıllarda örgütsel davranışta güncel yaklaşımlara dair pek çok araştırma yapılmaktadır. Örgütsel adalet de örgütsel davranışın bu güncel konuları arasında yer almakla beraber günümüzde bu alanda yapılan bir çok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel adalet ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde, genellikle örgütsel adalet kavramının üç boyutundan söz edilmektedir. Bu boyutlar; çalışanların kazanç ve kayıplarını kendi girdileriyle kıyasladıkları *dağıtım adaleti*, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve süreçlerle ilgili algıları kapsayan *prosedür adaleti* ve bireyler arası iletişim ve ilişkilerin adalet algılamalarını nasıl etkilediğine dair çalışmaların yapıldığı *etkileşim adaleti* olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin detaylı açıklamalar mevcuttur. Tablo 3’de örgütsel adalet boyutlarına ilişkin bilgiler açıklanmıştır.

Tablo 3 Örgütsel Adaletin Boyutları

1- Dağıtımsal Adalet: Sonuçların Uygunluğu
• Dürüstlük: Çalışanları katkıları doğrultusunda ödüllendirmek
• İhtiyaç: Herkesten ihtiyaçları doğrultusunda yararlanmak
2- Prosedürel Adalet: Dağıtım Süreçlerinin Uygunluğu
• Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranma
• Yansızlık: Hiç kimseye ya da hiçbir gruba farklı davranmama
• Doğruluk: Kararların doğru bilgilerden oluşması
• Etik Olma: Süreçlerin etik kurallar çerçevesinde olması
3- Etkileşimsel Adalet: Karşılıklı Davranışların Uygunluğu

• Kişilerarası Adalet: Çalışanlara saygılı ve kibar davranma
• Bilgisel Adalet: Çalışanlarla ilgili bilgileri paylaşma

Kaynak: Cropanzano, Russell, Bowen, David E., Gilliland, Stephen W.. “Management of Organizational Justice”. **Academy of Management Perspectives**. Vol.21. no.4. (2007): 36.

3.1. Dağıtım Adaleti

Aslam ve Shama’ya göre dağıtımsal adalet, sosyal psikologların ilgi alanından gelmektedir. Araştırmacılar dağıtımsal adaleti farklı şekillerde açıklamışlardır. Greenberg ve Baron’a göre dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin bir boyutu olup, kişilerin elde ettikleri kazançlara dair adalet algılamalarıdır.⁹⁰

Yavuz’un araştırmasına göre dağıtım adalet; iş görenlere örgütün sunduğu kazanımları ile onların örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır.⁹¹ Özdevecioğlu’nun 2003 yılındaki çalışmasına göre ise dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir.⁹²

Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar

⁹⁰ Rabia Aslam, Shama Sadaqat, “Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Among Teaching Staff of the Punjab”, **European Journal of Scientific Research**, c.57. s. 1. (2011): 54.

⁹¹ Yavuz Ercan, “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 2. s. 11. (2010): 305.

⁹² Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 21. (2003): 78.

oranında farklı davranılmalıdır.⁹³ Cihangiroğlu ve Bayram 2010 yılında çalışmalarında dağıtımsal adaleti, çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır. Diğer bir ifadeyle dağıtımsal adalet; karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır.⁹⁴

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımı ile ilgilenmektedirler. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıkışı oranı başka çalışanların girdi-çıkışı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıkışı oranı arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanmış çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar eşitliği; gösterdikleri çabayı azaltmak, gibi bir takım davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar.⁹⁵ Çalışanlar, örgütsel çıktı ve girdilerin dağıtımının adil olup olmadığını değerlendirirken sonuçların etik ve ahlaki değerlere uygunluğunu da dikkate almaktadırlar. Ancak bu tür bir değerlendirme sübjektif bir değerlendirme olduğu için yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Diğer bir değerlendirmede aynı sonuçlar için farklı ölçütlerin dikkate alınmasıdır. Bu durumda, örneğin aynı iş karşılığında aynı ücreti alan iş görenin farklı ölçütlerin dikkate alınmasıdır. Bu durumda, örneğin aynı iş karşılığında aynı ücreti alan iş görenin farklı ölçütleri dikkate alması örgütsel adalet algısında yanlış anlamalara yol açmaktadır.⁹⁶ Dağıtım adaleti araştırmalarına göre bir dağıtım, seçilen dağıtım normları ile tutarlı ise birey tarafından adil algılanacaktır. İlk dağıtım normları, bireyin katkısı oranında kazanım elde etmesine odaklıdır. Adams'ın 1965 yılındaki çalışmasına göre, bu mübadele ilişkilerindeki eşit dağıtım normlarını ortaya attığı eşitlik teorisinde (equity theory) formüle etmektedir. Buna göre bireyler bir dağıtımın adil olup olmadığına, önce kendi (contribution) katkı/kazanım oranına bakarak, daha

⁹³ İşcan, Sayın, *age*, 196.

⁹⁴ Necmettin Cihangiroğlu, Bayram Şahin, Atılhan Naktiyok, "Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, c.6. s. 12 (2010): 68-69.

⁹⁵ İçerli, *age*, 79.

⁹⁶ Demirel, *a.g.e.*, 140.

sonra da kendisiyle kıyasladığı diğer kişinin (referent other) katkı/kazanım oranına bakarak karar vermektedirler.⁹⁷

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder.⁹⁸ Bir örgütte dağıtımsal adaletin sağlanabilmesi için, çalışanların belirli aralıklarla performans değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir. Değerlendirme süreci sonunda, her bir çalışanın sağlayacağı faydaların, işletme tarafından adil olarak kendilerine verilmesidir.⁹⁹

3.2. Prosedür Adaleti

Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet, bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir.¹⁰⁰ Süreç adaleti (ya da dağıtım kararlarında kullanılan süreçlerin algılanan adalet derecesi), doğru metot ve rehberler vasıtasıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarından iş görenlerin etkilenme derecesidir. Algılanan adalet olarak da adlandırılmaktadır ve süreç adaleti organizasyon tarafından izlenen süreçlerin doğru olduğuna yönelik iş gören algılamalarını içermektedir.¹⁰¹

Önderoğlu'nun aktarımıyla işlemsel adalet kavramını Thibaut ve Walker 1975 yılında yazına katmışlardır. Bu kavram karar alma sürecinde ve sürecin uygulama şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder ve çalışanların elde ettikleri ödül

⁹⁷ Yürür, 2012, 192-193.

⁹⁸ İşcan, Yılmaz, *age*, 196-197.

⁹⁹ Demirel, *a.g.e.*, 141.

¹⁰⁰ Necmettin Cihangiroğlu, "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, s.53. (2011): 10.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, 2002, 35.

ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır.¹⁰² Meydan’a göre süreç adaleti, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgili olup dağıtım adaleti gibi çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir.¹⁰³ Thibaut ve Walker yaptıkları çalışmalardan prosedürlerin önemli olduğunu çünkü örgüt çalışanlarının kontrolü elinde tutmaları çıktıları etkilediği sonucuna varmışlardır. Prosedürler, çıktılar için örgüt çalışanlarına gerçek ya da muhayyel kontrol hakkı vermektedir.¹⁰⁴

Demirel ve Seçkin’in çalışmasına göre İşlemsel Adalet Kuramı, konuyla ilgili çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre bireyler, süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görmektedirler. Bu süreç kontrolünün etkisi, adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılmaktadır.¹⁰⁵ Moorman 1991 yılında, prosedürel adaletin, insan kaynaklarıyla ilgili sonuçları belirleyen prosedürlerin adil olup olmamalarıyla ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Moorman’a göre prosedürel adaleti, hem örgütün resmi prosedürleriyle hem de insan kaynaklarının karar alma sürecine katılıp katılmamalarıyla ilgilidir.¹⁰⁶

Örgütsel adaletin bu boyutu çalışanların maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir. Örneğin, Greenberg 1994 yılında yaptığı bir araştırmada sigara kullanan çalışanlar o işyerindeki sigara yasağı prosedürlerine karşı doğru bilgilendirildiklerini düşünürlerse, o kurala daha çok uyduklarını görmüştür.¹⁰⁷ Şurası açıktır ki, işlemsel

¹⁰² Seçil Önderoğlu, “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar”, (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 3-4.

¹⁰³ Cem Harun Meydan, “Adalet Algısı- İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.36. (2010): 199.

¹⁰⁴ Vermunt, Riel, Törnblom, Kjell. “**Distributive and Procedural Justice**”, Ashgate Publishing Limited. USA: 2007, 6.

¹⁰⁵ Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin, “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 56. (2011): 102.

¹⁰⁶ Giderler Atalay, 2010, 44.

¹⁰⁷ Susanna Baldwin, “Organizational Justice”, **Institute For Employment Studies**, 2006, 2.

ve dağıtımsal adalet, birbiri ile ilişkilidir. Çünkü adil olmayan bir süreç çoğunlukla adil olmayan sonuçlar ortaya koyar. Araştırma sonuçları da bu iki adalet türü arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁰⁸ Bir iş görenin almış olduğu haftalık ya da aylık ücret miktarı dağıtım adaleti kavramı altında irdelenirken, bu ücret tutarının belirlenmesinde yönetici ya da örgütün takip ettiği politika ve yöntemlerin adil olma düzeyi ve bunlara iş görenlerin ne derece güven duyduğu tamamen işlem adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır. Bu özelliğiyle işlem adaleti, dağıtım adaleti kavramının da üstünde, çok daha geniş bir anlam ve içerik taşımaktadır.¹⁰⁹

Thibaut ve Walker prosedürlerin üç aşaması üzerinde durmuşlardır. Bunlar; “aracılık”, “hakemlik” ve “karar aşamaları”dır. Aracı ve hakemler tüm şahitlik ve karar süreçlerinde objektif yaklaşımlar sergilemelidirler. Araştırmaya göre tartışmacılar eğer karar süreçlerinde bulunurlarsa kontrolü bırakmaya istekli olmaktadır. Süreç kontrolü etkileri genelde “Adil Süreç Etkisi” veya “Seslendirme” olarak adlandırılırlar.¹¹⁰ İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. Yöneticilerin astlarıyla öğle yemeği yemesi, serbest işletmecilik anlayışı, departmanlara yaptıkları ziyaretler, çalışanlarda onlara önem verildiğinin ve söz haklarının olduğunu algılamalarına neden olmaktadır.¹¹¹ İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.¹¹² Çalışanlar karar alma süreçlerinin ne kadar içinde olurlarsa, kendilerini o kadar örgüte ait hissetmektedirler, çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda bu karar alma süreçlerinde çalışanların gösterdikleri karakteristik

¹⁰⁸ Cihangiroğlu, Şahin, Naktiyok, **a.g.e.**, 69.

¹⁰⁹ Gürboyoğlu, **a.g.e.**, 56.

¹¹⁰ A. Jason Colquitt, E. Donald Conlon ve diğ., “Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, vol. 86. no. 3. (2001): 426.

¹¹¹ Baldwin, **a.g.e.**, 2.

¹¹² Cihangiroğlu, Yılmaz, **a.g.e.**, 203.

davranışlar üzerinde durmaktadır.¹¹³ Kim ve Mauborne 1991-1993 yılları arasında yaptıkları çalışmalarda; yöneticilerin şirket merkezinin planlama süreçlerinde adil olduğuna inanırlarsa yapılan planlara daha çok bağlandıklarını, tepe yöneticilerine daha çok güvendiklerini ve çalışanlara daha çok bağlandıklarını belirtmişlerdir.¹¹⁴

Bir ödül dağıtım prosedürünün adilliğine ilişkin olarak, Leventhal'ın 1976 yılında yaptığı prosedür adaleti teorisinde belirttiği adil prosedürlerin altı özelliği; kişiler arasında tutarlı, önyargıdan uzak, doğru bilgiye dayalı, hataları düzeltebilen, tüm alıcıların isteklerini temsil edebilen, etik standartlara dayalı, hataları düzeltebilen, tüm alıcıların isteklerini temsil edebilen, etik standartlara dayalı kaynak dağılımıyla karakterize edilebilir.¹¹⁵

- **Önyargı baskısı;** yöneticiler dağıtım kararlarını verirken, kişisel çıkarlarını dikkate almamalı ve alınan bu kararları ön yargılardan uzak uygulamalıdır.
- **Doğruluk kuralı;** karar almada süreçler mümkün olduğu kadar minimum hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.
- **Düzeltilbilirlik kuralı;** süreçler, çalışanların itirazlarına yol açan yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmalıdır.
- **Temsil kuralı;** bu kural, süreç kontrolü kavramını kapsamaktadır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeli ve karardan etkilenen çalışanların görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır.
- **Etik olma kuralı;** süreçler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Örneğin; süreçler, hilekarlık, rüşvetçilik veya özel yaşamın gizliliğinin ihlalinden uzak olmalıdır.¹¹⁶ Yaş, cinsiyet ve diğer faktörler göz önünde bulundurulmadan kararlar alınmalıdır.¹¹⁷

¹¹³ Misuko Nyribo, "Employees Perception on Positive and Negative Factors Influencing Procedural Justice in Making Promotion Decision", **International Journal of Business and Social Science**, vol.3. no. 13. (2012): 69.

¹¹⁴ Russell Cropanzano, David Bowen, David E. Gilliland, Stephen W., "Management of Organizational Justice", **Academy of Management Perspectives**, vol.21. no.4. (2007): 38.

¹¹⁵ Yürür, 2012, 195.

¹¹⁶ İçerli, **a.g.e.**,82.

¹¹⁷ Baldwin, **a.g.e.**,3.

- **Tutarlılık kuralı;** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.¹¹⁸

Süreç adaleti güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Süreç adaletinin pek çok örgütsel çıktı değişkenlerini etkilediği görülmektedir. Örneğin, süreç adaletinin performansa, örgütsel katılıma, örgütsel vatandaşlık davranışına ve örgütsel kararlara katılım davranışlarına olumlu yönde bir etkisinin olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konarken, süreç adaletinin işten ayrılma düşüncesi, iş görenlerin ahlaki olmayan davranışlarla ve örgüte karşı intikam alma duygusu gibi davranışlarla negatif bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Kısaca, Süreç Adaleti karar vermede doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir.¹¹⁹ Yöneticilerin işle ilgili kararları tarafsız olarak alması, karar vermeden önce herkesin görüşünün alınması, yine karar vermeden önce bilgilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde toplanması, alınan kararların açıklanması, talep edilirse ek bilgi verilmesi ve işle ilgili kararların herkese aynı şekilde uygulanması prosedürel adalete örnek olarak verilebilir.¹²⁰

3.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili etkileşimsel adaleti araştırma konusu olmaya başlamıştır.¹²¹ Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet belli bir düzeye kadar örgütsel adaletin sağlanmasında ölçüt olarak kabul edilebilmektedir. Çünkü dağıtımsal ve prosedürel adalette, tutum ve davranış boyutu ikinci plandadır. Oysa ki, yöneticiye duyulacak güvende, çalışanların tutum ve davranışlarının da etkili olduğu görülmüştür.¹²²

¹¹⁸ Cihangiroğlu, Yılmaz, **a.g.e.**, 203.

¹¹⁹ Sabuncuoğlu, 2002, 35-36.

¹²⁰ Giderler Atalay, 2012, 45.

¹²¹ Önderoğlu, **a.g.e.**, 6

¹²² Demirel, **a.g.e.**, 141.

Etkileşim Adaleti (Interactional Justice) ise işlem adaletinin bir devamı (açılımı) niteliğindedir ve etkileşim adaletinin iki yönü vardır: bunlardan biri, kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir. Kişiler arası adalet; astların üstlerine ve diğeri çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. Bilgi verme adaleti ise, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır.¹²³

Etkileşim adaleti, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgilidir. İşlemsel adaletin yönünü yansıtır. Bies ve Moag işlemlerin uygulanması sırasında ortaya çıkan kişilerarası davranışların kalitesine etkileşim adaleti adını vermişlerdir. Etkileşim adaleti, örgüt içindeki faaliyetlerle ilgili bilgilerin ne derecede paylaşıldığı ile ilgili olduğu kadar örgütsel işlemlerin uygulanması sırasında ortaya çıkan tutum ve davranışların niteliği ile de ilgilidir.¹²⁴

Erdinç'in aktarımına göre Greenberg 1990 yılındaki bir çalışmasında başlangıçta ayrı bir örgütsel adalet türü olarak nitelendirilen ve çalışanlar arası ilişkilerin niteliğini gösteren etkileşim adaletinin prosedür adaletini tamamlayan bir unsur olduğunu ifade etmiş; ayrıca prosedür adaletine ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilendiğini belirtmiştir.¹²⁵ Prosedüre ilişkin adalet genel olarak resmi şirket prosedürleriyle ilgili olduğu halde, etkileşimsel adalet idari iletişim ve kişiler arası ilişki tarzlarıyla ilgilidir. Etkileşimsel adalet açıklamaları, dürüstlüğü ve kişiler arasında duyarlı davranışları içermektedir. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor 2000 yılında yaptıkları çalışmada prosedüre ilişkin adalet ile etkileşimsel adaletin farklı kavramlar olduğunu öne sürerek, etkileşimsel adalet

¹²³ Oya Aytemiz Seymen ve diğ., "İş görenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale ilinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2009), 172.

¹²⁴ Okumuş, Avcı, a.g.e., 463.

¹²⁵ Saliha Başak Erdinç, "Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. (2009): 166.

algılarının üstle bağlantılı sonuçlarla (örn., iş tatmini) çok güçlü biçimde örgütle bağlantılı sonuçlarla (örn., örgütsel bağlılık) ilişkili olduğunu gösteren kanıtlar sunmaktadırlar.¹²⁶ Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır.¹²⁷

Işık ve Uğuroğlu'na göre etkileşimsel adalet çalışanlarla, kaynakları dağıtan yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılamasını vurgular. Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinin nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesi esastır. Bireyler, karar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğu ve bu prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığına dikkat ederler. Prosedürlerin uygulaması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşimsel adaleti oluşturur.¹²⁸

Bies ve Moag tarafından yazına katılan etkileşimsel adalet kavramı, işe alımlarda kişiler arası ilişkilerdeki beklentilerin belirlenmesine ilişkin yapılan bir çalışmaya dayanmaktadır. Etkileşimsel adalet kavramı sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört boyuttan oluşmaktadır.¹²⁹ Etkileşimsel adaletin sağlanmasında etkili olan hususları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹³⁰

- **Doğruluk:** Doğruluk, bireylerin söz, iş ve davranışlarda dürüst olmalarıdır. Örgüt içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde paylaşılan bilginin doğru, tam ve anlaşılır olması etkileşimsel adalet algı düzeyini de önemli ölçüde etkiler.
- **Saygı:** Çalışanların birbirlerine karşı kırıncı davranışlarda bulunmamaları gerekir. Nezaket kuralları içerisinde olmaları, sosyal ilişkilerin devamı için de oldukça önemlidir. Saygı bu yönüyle etkileşimsel adalet algılamasında da belirleyici bir değişkendir.

¹²⁶ Gilliland, Chan, **a.g.e.**, 170.

¹²⁷ Cihangiroğlu, Yılmaz, **a.g.e.**, 206.

¹²⁸ Oğuz Işık, Özgür Uğurluoğlu, Mahmut Akbolat, "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.13. s.2. (2012):256.

¹²⁹ Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.1. s.10. (2007): 267.

¹³⁰ Demirel, Dinçer, **a.g.e.**, 36-37.

- **Görgü:** Bireyler arasında, yaş, cinsiyet, eğitim, ırk ayrımı gözetmeksizin adil bir şekilde davranmaktır. Bireylerin küçük düşürülmesi veya belirli durum ve olay karşısında zorda bırakılması onların etkileşimsel adalet algısına zarar vermektedir. Bu nedenle tarafların toplumsal ve örgütsel görgü kuralları içerisinde hareket etmeleri gerekir.
- **Gerekçe:** Örgütsel adaletsizliğin oluşmasına ilişkin inanç oluştuğunda bu durumun gerekçeleriyle birlikte ortaya konulmalıdır. Bu durum bireylerin önyargılarını da ortadan kaldıracaktır.

Araştırmalar etkileşim adaletinin iki boyutuna dikkat çekmektedirler: Birincisi; “kişiler arası duyarlılık” (interpersonal sensitivity), ikincisi ise “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” (social accounts) boyutudur. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir.¹³¹ Tetik’in çalışmasında değindiği gibi organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur.¹³² İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler ve daha az adaletsizlik duygusu yaşamaktadırlar. Daha da ötesinde çalışanın işten çıkarılması gibi oldukça zorlu bir durumda bile davranışların kalitesi (adilliği, yeterli açıklama yapılması ve karşdakine değer veren bir yaklaşımda olması) bireyin sonuca tepkisini etkilemektedir.¹³³

Greenberg, etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyutta ele almıştır. Kişilerarası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesinde belirleyici olan yetkililerin (amir/amirlerin) çalışanlarına ne derece

¹³¹ Yürür, 2012, 200.

¹³² Semra Tetik, “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.14. s.1. (2012):242.

¹³³ Yürür, 2012, 200-201.

nezaket, değer ve saygı gösterdiği ile ilgilidir. Bilgisel adalet ise, kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımla ilgili süreçler hakkında çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir.¹³⁴ Skarlicki ve Latham 1996 yılındaki bir çalışmalarında liderlere daha adaletli olma eğitimi vermişlerdir. Bu liderlere bilgi paylaşımı (bilgisel adalet) ve saygılı davranma (kişiler arası adalet) hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre test edilen çalışma grupları üç ay sonra eğitilen liderlerin eğitilmeyenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha çok yardımcı olduklarını belirtmişlerdir.¹³⁵

Arslantaş ve Dursun'un aktarımıyla Laschinger ve Finegan etkileşim adaleti ile yönetime duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Chiaburu ve Marinova'nın yaptıkları çalışmada ise kişiler arası adalet ve bilgisel adalet ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Algılanan etkileşim adaletinin çalışanların yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarında geniş bir etkisi söz konusudur. Yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesinde rol oynamalarından itibaren etkileşim adaleti ve güçlendirme arasındaki ilişkiler önem kazanmıştır. Örgütte sağlanan etkileşim adaleti yüksek ise çalışanlar birey olarak kendilerine saygı duyulduğunu ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkılar sağlayabildiklerini hissedeceklerdir.¹³⁶

Örgütlerde adaletin sağlanmasında, bireysel ve örgütsel davranış modelleri de dikkate alınmalıdır. Özellikle çalışan ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmamakta, sosyo-psikolojik değerler de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bir kararın alınmasında ve uygulanmasında sosyal duyarlılık, karşılıklı güven, empati ve saygılı davranma gibi hususlar etkileşim adaletiyle yakından ilişkilidir. Etkileşim adaleti, sosyal deneyimlerin sonucuna ve bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir.¹³⁷

¹³⁴ Okumuş, Avcı, **a.g.e.**, 463.

¹³⁵ Cropanzola, Bowen, Gillilan. **a.g.e.**, 39.

¹³⁶ Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinden Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.8. s.1. (2008): 116.

¹³⁷ Demirel, **a.g.e.**, 142.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve prosedür adaletine ilişkin bilgilere yer verilerek, örneklerle açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise tükenmişlik kavramına değinilmiştir. Tükenmişliğin tarihsel gelişimine, tanımına ve boyutlarına yer verilerek, tükenmişliği etkileyen faktörler ve tükenmişlikle başa çıkma yolları açıklanmıştır.

4. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Çok çalışmak verimli çalışma konusunu arka plana itebilir, masa başında harcanan saatler sonucunda aslında çok da orijinal bir iş çıkaramama durumu ile karşılaşıldığında kişi isteğini yitirebilir. “Yeterli Değilim” kısır döngüsüne kendini kaptırabilir ve bunu hissettikçe çalışmaya daha fazla vakit ayırması gerektiği hissi onu ele geçirebilir ve çalışma alışkanlığı bir veya daha fazla sayıda konu hakkında hedef belirleyip kurgulamadan masa başında ya da ofiste saatler harcamak halini alabilir. Kişi günün hangi saatlerinde hangi konulara odaklanması gerektiğinin tespitini bile yapmaz duruma gelebilir. İçine düştüğü bu tuzak, kişinin kendi kapasitesini ölçmesine engel olmanın sonucunda üstesinden gelebileceği iş yükünü de hesaplamaktan onu alıkoyar. Altında ezilmeye başladığı bu yükler, kısa bir süre kişide (durumdan suçluluk duysa bile) yaptığı iş ile ilgili umursamazlık hissini uyandırabilir. Kendini zorlayarak çalışmaya devam etse bile, yaptığı işler hiçbir gelişim ve katkı sağlamayan içi boş illüzyonlar halini almaya başlar.¹³⁸

Polikandrioti’nin anlatımına göre tükenmişlik sendromu stresli bir iş ortamına bağlı olarak gelişen bir olaydır. 1970’lerde Freudenberger tarafından açıklanmış ve bundan sonra bir çok araştırmaya konu olmuştur. Son yıllarda çok defa açıklanmaya çalışılan tükenmişlik sendromunun en yaygın tanımı Maslach tarafından yapılmıştır.¹³⁹ En çok kullanılan tükenmişlik tanımlamalarından Maslach ve Jackson’ın tanımına göre tükenmişlik, kronik stresin (iş yerinde) üstesinden gelinememesinin sonucu olan bir durumdur. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma (olumsuzluk / umursamazlık) olarak sınıflandırılmakta ve daha çok sosyal alanlarda görev yapanlarda görülmektedir (Sosyal görevliler, öğretmen, hemşire, doktor, dişçi, vb.). Daha sonralarda Maslach Tükenmişlik Envanterine göre yapılan günümüzde de yaygın olarak kullanılan

¹³⁸ “Bırakıp Gitme Sendromu Burnout”. **Yenibiriş Dünyası**. s.18. (2008): 5.

¹³⁹ M. Polikandrioti, “Burnout Syndrome B.O.S”. **Health Science Journal**. volume.3. issue.4. (2009): 195.

tanımda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve performanstan tatmin olamama durumları tükenmişlik sendromunun belirleyici unsurları olarak belirlenmiştir.¹⁴⁰ Üç boyutta açıklanan tükenmişlik sendromu: 1)Duygusal Tükenmişlik (Diğer insanlarla olan ilişkilerin duygusal kaynaklarında azalma) 2) Duyarsızlaşma (negatif duygular ve hizmet verilenlere karşı olumsuz tutumlar) 3) Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Kendini negatif yorumlama, işe kendini addetme.)¹⁴¹

Yıldırım ve İçerli'nin aktarımıyla tükenmişlik olgusu, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. En yalın haliyle “Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanan tükenmişliğin “Çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır.¹⁴² Keser'in 2009 yılındaki çalışmasına göre bireyin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının en önemli sonuçlarından birisi tükenmişlik sendromu yaşamasıdır. Bu olgu bireyi fiziksel ve ruhsal anlamda duyarsızlaşmakta olup, bireyin sadece iş yaşamını değil tüm yaşamını yani yaşam doyumunu etkilemektedir. Bireyin yaşayacağı bu durum işine, işyerine ve tüm çalışma ortamına yabancılaşması anlamı da taşımaktadır.¹⁴³

Tükenmişlik kelimesi, 1970'li yıllarda Amerika'da, hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları mesleki bunalımı açıklamak için kullanılmış ve ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tükenmişlik tanımlanmıştır.¹⁴⁴ Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi, bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale

¹⁴⁰ A. Weber, A. Jaekel-Reinhard, “Burnout Syndrome: A disease of Modern Societies?.. **Occup. Med**, vol.50. No.7. (2000): 512-513.

¹⁴¹ Polikandrioti M., **a.g.e.**,195.

¹⁴² Mehmet Halit Yıldırım, Leyla İçerli, “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 2. s. 1. (2010): 124.

¹⁴³ Aşkın Keser, “**Çalışma Psikolojisi**”, 1. bs. (Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2009), 153.

¹⁴⁴ Eda Telli, A. Sinan Ünsar, Adil Oğuzhan, “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, c. 2. s. 2. (2012): 136.

gelmesi olarak açıklanabilir.¹⁴⁵Tükenmişlik sendromu, insana yönelik hizmet üreten çalışma alanlarında yoğun olarak daha çok, son 30-35 yıl içinde incelenmeye başlamıştır. Özellikle sağlık hizmetleri çalışanları, gelişen ve değişen dinamik sağlık sistemleri nedeniyle tükenmişlik sendromunun etkileri, hem bireysel hem de örgütsel temelde yoğun biçimde yaşamaya başlamışlardır. Sağlık hizmetleri çalışanları sürekli olarak başkalarının sorunları ve beklentileriyle uğraşmaları nedeniyle tükenmişlik sendromu açısından en yatkın bireylerdir. Tükenmişlik sendromunun belirtileri sağlık çalışanında görüldükten sonra etkileri, sağlık hizmeti alan hasta ve yakınlarında da yansır.¹⁴⁶

4.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Tükenmişliğe ilişkin görüş birliğine varılmış ortak bir tanım olmasa da birçok araştırmacı tükenmişliğin, “beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” olduğu konusunda görüş birliği içerisinde.¹⁴⁷ Yapılan işler haddinden fazla talepkar olmaya ve meydan okumaya başladığında, çalışanlar aşırı baskı hissederler. İşleri yapabilme kapasitelerinde ve iş tatminlerinde hayal kırıklığına uğrama görülür ve bu durum tükenmişlik olarak açıklanır. Ancak tükenmişlik; tutsak kalma hissi, sıkıntı, gerçekçi olmayan amaçlara karşı meydan okuma olarak veya etik çatışmaların olduğu ortamlarda görülmektedir.¹⁴⁸

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenger’in yazdığı bir makale ile literatüre girmiştir. Burada tükenmişlik “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirilmiştir. Freudenger tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yükleme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme

¹⁴⁵ Serap Oruç, “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bzi Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 11.

¹⁴⁶ Sema Yörükoğlu, “Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008), 25.

¹⁴⁷ Gülay Sağlam Arı, Ayça Tuncay, “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkileri: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 24. s. 4. (2010): 115.

¹⁴⁸ Lydia J. Goutas, “Burnout”, **The Journal of the European Medical Writers Association**, vol.17. No.3. (2008): 110.

durumu” olarak tanımlamaktadır.¹⁴⁹ Daha sonra Maslach, yaptığı çalışmalarla tükenmişlik kavramının çözümlemesini yapmış ve tükenmişliğin en çok kabul gören modeli olan, Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (Maslach Burnout Inventory-MBI), Jackson ile birlikte geliştirmiştir.¹⁵⁰ Bir takım faktörlerin yarattığı psikolojik (öfke, kaygı, depresyon, sinirlilik, aşırı duyarlılık, gerginlik, can sıkıntısı), davranışsal (iştahsızlık, aşırı yeme, uykusuzluk, fazla sigara ve içki tüketimi, uyuşturucu kullanımı) ve bedensel (yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı) sorunlar arasında 1970’li yıllarda farklı bazı tepkiler göze çarpmış ve bunlar tükenmişlik (burnout) kavramı altında toplanmıştır. Tükenmişliği, örgütsel kökenli stres kaynaklarından doğan diğer tepkilerden farklı kılan özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşim sonucu ortaya çıkmasıdır.¹⁵¹ Örgütün bireyden yüksek beklenti içinde olması da bireyde tükenme hissi doğurmaktadır. Birey aşırı yüksek olan beklentilere karşılık vermeye çalışırken, yoğun stres altında kalmakta, bu da bireyin duygusal tükenme yaşamasına yol açmaktadır.¹⁵²

Maraşlı’nın aktarımına göre önceleri tükenmişlik, stresle ilişkili bir sendrom olarak tanımlanmıştır. Stres nedeniyle oluştuğu söylenmiş, hatta stresle eşanlamli olarak kullanılmıştır. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin en iyi biçimde, işle ilgili stresin sosyal ve durumsal kaynakları içinde anlaşılabilirliğini göstermiştir. Tükenmişlik, genellikle stresli olmanın ve bazı destek sistemlerinin olmamasının sonucudur. Stres ise çevrenin istekleri ile bireyin yapabilecekleri arasında dengesizlik olduğu zaman ortaya çıkar. Organizma strese karşı kendini korumak için alarm durumuna geçer, daha sonra normal olarak direnç gösterir ve son olarak bitip tükenme ile sonuçlanan stres ciddi düzeylere ulaşır.¹⁵³ Stres günlük yaşamın bir parçası olmasına rağmen; stressiz insanlar yaşayamaz, seviyesi yükseldikçe de zehir haline gelir. Optimum

¹⁴⁹ Güler Sağlam Arı, Emine Çına Bal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi**, c.15. s.1. (2008):132.

¹⁵⁰ Aycan Çiçek Sağlam, “Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.8. s. 15. (2011), 408.

¹⁵¹ Zeliha Selçukoğlu, “Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 11-12.

¹⁵² Keser, 2009, 154.

¹⁵³ Müge Maraşlı, “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, s.23. (2005): 28.

düzeydeki stres kişiye özeldir. G. Selje'ye göre bazı insanlar stresli olmak isterler ve bu onları mutlu hissettirir. Aynı zamanda, bazı insanlarda stresten uzak sakin ve basit yaşamak isterler. Bu şekilde yaşam onların ihtiyacıdır ve stresten uzak durmalıdırlar. Bu yüzden her insan yaşayabilmek için biraz stresli olmalıdır. Tükenmişlik sürekli stresle, duygusal tükenme ve kişisel kaynakların azalmasıyla, çalışan insanın enerji kaybına sebep olan bir sendromdur. Tükenmişlik, biriken negatif duyguların boşalmasıyla veya açığa çıkmasıyla ortaya çıkar. Tükenmişliğin en büyük tehlikesi geçici bir dönemden ibaret olmaması, uzun süreli olması ve tükenmeyle sonuçlanmasıdır.¹⁵⁴

Literatürde en bilinen tükenmişlik sendromu tanımı; Maslach ve Jackson tarafından yapılmıştır. Buna göre; “tükenmişlik”; bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması biçiminde tanımlanmıştır.¹⁵⁵ Yabancılaşma ya da duyarsızlaşma; hizmet verilenlere karşı, duyarsız, alaycı, olumsuz, katı ve hatta incitici tarzda davranmadır. Yabancılaşmayı yaşayan kişi, başkalarının ihtiyaçlarına aldırış etmeyen bir tutum içinde, kaba ve sert davranabilir. İnsanlara karşı küçük düşürücü olmaktan çekinmez. Hizmet verdiği kişilerin istek ve taleplerini göz ardı edebilir ya da onlara uygun yardım, bakım ve hizmet sağlamada yetersiz olabilir. Kısacası bireyin başka insanlara ilgi göstermemesi, uzaklaşması, aldırış etmemesi ve düşmanca tavırlardan dolayı kendisini ve hizmetlerini olumsuz bir şekilde algılamasıdır.¹⁵⁶ Diğer bir ifadeyle tükenmişlik, özel yaşam ile çalışma yaşamı esnasında görülen stresle baş edebilme konusundaki yetersizlik şeklinde de ifade edilebilir. Ancak bazı kuramcılara göre burada kendini gösteren asıl tehlike, bireylerin genellikle tükenmişlikle mücadele etmek yerine, tükenmişliğin yol açtığı durumla uyumlu bir psikoloji içine girmeleridir.¹⁵⁷ Tükenmişliğin bir çok tanımı

¹⁵⁴ Kaleria Laurova, Alexander Levin, “Burnout Sydrome: Prevention and Management Handbook for Workers of Harm Reduction Programs ”, **Central and Eastern European Harm Reduction Network**, (2006): 6.

¹⁵⁵ Aşkın Keser, “Tükenmişlik Sendromu”, **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Umuttepe Yayınları, 2012): 456.

¹⁵⁶ Esin Bartuçu, Celalettin Serinkan, “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, c. 8. s. 2. (2008): 545-546.

¹⁵⁷ Uğur Dolgun, “Örgütsel Davranışta Güncel Konular”,ed. Derya Ergun Özler (Bursa: Ekin Yayınevi, 2010), 288.

olmasına karşın temel nedenin, bireyin durumunda ortaya çıkan bozulmalar olduğu belirtilmektedir.¹⁵⁸

Pines ve Aronson ise tükenmişliği, duygusal açıdan emek ve dikkat isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu olarak açıklamaktadırlar. Tükenmişlik insanlarla, yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde daha fazla görülmektedir. İnsanlarla çalışan profesyonellerde, insanlara karşı duyulan sorumluluğun, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan daha fazla olması nedeniyle, bu kişilerde tükenme riskinin daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur.¹⁵⁹ Edelwich tükenmişliği; “Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır. Tanımda yer alan “çalışma koşulları” kapsamında; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret yapılan işe minnet duymayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar / sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi etmenler sayılabilmektedir.¹⁶⁰ Bu çerçevede tükenmişlik, duygusal açıdan emek ve dikkat isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan ve özellikle insanlara yardım hizmeti sunan, öğretmenlik, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı gibi mesleklerde karşılaşılan duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında sıklıkla görülebilmektedir.¹⁶¹

Sürgevil’in deyimiyle tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eder. En yalın haliyle, tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Tükenmişlik; yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı, kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır. Storlie’ye göre; çoğu zaman bu duruma

¹⁵⁸ Yörükoğlu, **a.g.e.**, 26.

¹⁵⁹ Kadir Arınç, Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 32. (2009): 22.

¹⁶⁰ Olca Sürgevil, “**Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**”, 1.bs. (Ankara: Nobel Yayınları, 2006), 4.

¹⁶¹ Fatih Çetin, Nejat Basım, Oğuz Aydoğan, “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s. 25. (2011): 63.

engel olmaya çalışılmaz, hatta bazen uyum gösterilir. Yaratıcılık yok olur ve daha iyisi için uğraş verilmez. Bu bir anlamda, gücün güçsüzlüğe teslim oluşudur.¹⁶² Tükenmişlik duygusal tükenme ve sinizmin bir sendromudur. Tükenmişlik sendromunun temel yönü duygusal tükenme hislerinin artmasıdır. Duygusal kaynakları tükenmiş olduğundan çalışanlar, psikolojik düzeyde artık kendi kendilerine yetemeyeceklerini hissederler. Tükenmişliğin başka bir yönü, çalışma ortamında ilişkide bulunduğu birisi hakkında olumsuz, alaycı davranışlar ve olumsuzluklar geliştirmektir.¹⁶³

Kim ve arkadaşları tükenmişliği, stresin farklı bir türü olarak değerlendirmektedir. Özetle tükenmişlik kavramı, yapılan işten kaynaklanan stres sonucunda ortaya çıkan, stresin yoğunluğuna ve süresine göre değişiklik gösteren bir reaksiyondur.¹⁶⁴ Koruklu ve diğ. göre tükenme sonucunda bireyin iç performansının düştüğü, sağlığında fizyolojik, psikolojik ve davranış boyutunda hasarlara neden olduğu bunun sonucunda da kişisel ve aile yaşamında bozulmaların olduğu saptanmıştır.¹⁶⁵ Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade eden tükenmişlik, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir. Tükenmişlik sürekli bir değişken olup “ya hep ya hiç” şeklinde sınıflandırılmaktadır.¹⁶⁶

Reynolds ve Tabacchi’ye göre tükenme; çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırılmaması sonucu fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorun olarak tanımlanabilir.¹⁶⁷ Bir örgütün kültürü, stresli, kötü, tutarsız ve belirsiz hale gelmiş ise, yöneticilerin çalışanlardan talepte ve istekte bulunmaları, çalışanların tükenmişlik sendromuna girmelerine yol açabilir. Tükenme, işçinin enerjisinin tükendiği, giderek bedensel ve ruhsal yıkıma uğradığını duyumsamaya başlaması ile ortaya çıkar. Psikolog Herbert Freudenberger ve Gail North, tükenme sürecinin;

¹⁶² Sürgevil, **a.g.e.**, 4.

¹⁶³ Berrin Filizöz, Ferda Alper Ay, “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **e-Journal of New World Science Academy**, vol. 6. number. 2. (2011): 234.

¹⁶⁴ Engin Üngüren ve diğ., “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi”, **Journal of Yaşar University**, c.17. s. 5. (2010): 2923.

¹⁶⁵ Nermin Koruklu ve diğ., “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, c. 12. s. 3. (2012): 1813.

¹⁶⁶ Sürgevil, **a.g.e.**, 4.

¹⁶⁷ Keser, 2009, 155.

bireyin kendini ispatlama çabası, bireyin kendi ihtiyaçlarını savaştırmaması, sosyal ilişkilerden kendini çekmesi, alkol veya diğer maddelere bağımlı hale gelmesi ve depresyona girme gibi evrelerden oluştuğunu belirtmektedir.¹⁶⁸

Bireyin düşük iş performansı göstermesi, sürekli olarak işte bulunmaması, işle ilgili görevlerini yerine getirmemesi ile sonuçlanan tükenmişlik sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik, iş stresine tepki olarak, bireyin tutum ve davranışlarında negatif dengesizlik göstermesidir. Yoğun çalışmaların sonucu, öz kaynakların, yaşam enerjisinin ve işlev görme yeteneğinin tükenmesidir. Tükenen bireyler amaca ulaşmak için çaba gösteren, kendi üzerine düşenden fazla iş yapan idealistlerdir. Yorgunluk ve yıpranmadan farklı olduğu gibi, iş doyumsuzluğu ile de aynı şey olmayan tükenme, hem fiziksel hem de davranışsal değişimler meydana getiren, bazı durumlarda kimyasal bozulmalara da yol açan bir sendromdur.¹⁶⁹ Bir uğraş ya da mesleğin tükenmişlik yaratmasının öncelikle, bireylerarası ilişkiler açısından yoğunluk ve önemli ölçüde rol ya da iş stresi içermesine bağlı olduğu önemle vurgulanmaktadır.¹⁷⁰

Dorman'ın aktarımıyla 1974 yılında Freudenberger tarafından uzun ve yoğun çalışmalardan sonra strese bağlı olarak işlevini yerine getirememesi olarak tanımlanmasının ardından yapılan çalışmalarda stres ve tükenmişliğe maruz kalan özellikle insanlarla iç içe çalışılan sektörlerde; hemşire, öğretmen, avukat, doktor ve polis memurlarında görüldüğü tespit edilmiştir. Bu mesleklerin ortak noktası duyguların yoğun bir şekilde kullanılmasıdır.¹⁷¹Yapılan çalışmalar, tükenmişlik sendromunun günümüzde hemen her sektörde ve meslek grubunda yaşandığını, modern insanın işte daha çok tükendiğini ortaya koymaktadır. Son dönemlerde tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın, süregelen iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği ve bu

¹⁶⁸ Keser, 2012, 456-457.

¹⁶⁹ Bülent Gündüz, "Hemşirelerde Stresle Başa Çıkma Biçimleri ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", (Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2000), 14.

¹⁷⁰ Sağlam Arı, Çına Bal, **a.g.e.**, 133.

¹⁷¹ Jeffrey Dorman, "Testing a Model for Teacher Burnout", **Australian Journal of Educational & Developmental Psychology**, vol.3. (2003): 35.

doğrultuda pek çok meslek grubunda ortaya çıkabilecek sosyal bir problem olarak değerlendirildiği gözlenmektedir.¹⁷²

Tükenmişlik, özellikle birey iyi bir performans gösterdiği halde bu çabasının karşılığında uygun bir ödül alamadığı veya takdir edilmediği ve bunu da kabullenmediği zamanlarda ortaya çıkar. Bu durum sürekli, ümitsizlik ve olumsuzluğun olduğu bir enerji tükenişidir. Storlie'nin 1979 yılında gerçekleştirdiği çalışmasına göre tükenmişlik, değişimi olanaksız görünen durumların insan ruhunda bıraktıkları izlerin birikimi ile oluşan bir durumdur.¹⁷³

4.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları

Arştırmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramının boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. Literatür taramasıyla tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç boyut incelenmiştir. Aşağıda bu boyutlar tanımlarıyla birlikte açıklanmıştır.

Tunç ve Gündüz'e göre tükenmişlik (burnout), insanlarla yüz yüze etkileşimi gerektiren, iş ortamlarındaki stres yapıcı durumlara yönelik olarak gelişen bir sendromdur ve üç boyutlu bir yapı olarak ifade edilmektedir.¹⁷⁴ Tükenmişlik kendini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak göstermektedir. Duygusal tükenme, kendini enerji ve duygusal olarak tükenmiş hissetmeye yol açar. Duyarsızlaşma, kimlik belirsizliği, insanlara karşı robotlaşma, küçümseme, duygusuzlaşma ve küçümser tutumlar geliştirme eğilimini gösterir. Kişisel başarıda düşme; sürekli tekrarlanan hataları, yetersizlik ve motivasyonda düşme hissini kapmaktadır.¹⁷⁵

¹⁷² Abdullah Soysal, Mehmet Özçalıcı, “Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular”, ed. Aykut Bedük, 1.bs. (Konya: Atlas Akademi, 2011), 197.

¹⁷³ Maraşlı, a.g.e.,28.

¹⁷⁴ Aygöl Tunç, Bülent Gündüz, “Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi”, **Ege Eğitim Dergisi**, c.11. s.1. (2010): 86.

¹⁷⁵ I. M. Jawahar, Thomas H. Stone, Jennifer L. Kisamore, “Role Conflict and Burnput: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Bunrout Dimensions”, **International Journal of Stress Management**, vol.14. No.2. (2007): 143.

Tükenmişlikteki afektif tepkinin merkezinde kişinin çalışırken içsel enerji kaynaklarının tükenmesi sonucu oluşan emosyonel tükenmişlik, fiziksel ve bilişsel yorgunluğun bulunduğu düşünülmektedir. Emosyonel tükenmişlik ile empati kurmada zorlanma ve ilişkileri geliştirememeye, fiziksel yorgunluk ile enerji azlığı ve bitkin hissetme, bilişsel yorgunluk ile düşünmede yavaşlama kastedilmektedir. Tükenmişliğin bu üç boyutu da birbiri ile yakından ilişkili gibi görünmektedir.¹⁷⁶

4.2.1. Duygusal Tükenme

Çalışma sürecinde yoğun derecede duygusallık ve psikolojik yıpranmışlık nedeniyle enerjinin tükenmesini ifade eden bu aşama, tükenmişlik sendromunun en bilinen biçimine karşılık gelmektedir. Gündelik yaşam ile çalışma yaşamına karşı enerji eksikliği ve isteksizlik biçiminde ortaya çıkan ve sendromun ilk aşamasını oluşturan bu boyutta, özellikle çalışma yaşamı içinde yer alanlar kendilerini aşırı yorgun ve bitik olarak görme eğilimindedirler. Çalışanlarda, çevrelerine faydalı olmadıkları ve hiçbir işe yaramadıkları düşüncesi hakimdir.¹⁷⁷

Bu modelde duygusal tükenme (emotional exhaustion, exhaustion); tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade etmektedir. “Çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmeleri” şeklinde tanımlanabilen duygusal tükenme; çalışanların kendilerini işlerine verememeleri ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmemeleri gibi sonuçlara yol açabilir.¹⁷⁸

İzgar’ın anlatımına göre çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni

¹⁷⁶ İlker Küçükparlak, Ejder Akgün Yıldırım, “Tükenmişliğin Psikolojik Sınırı: İşçi Sağlığının Görülme Yüzü”, **Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni**, c.12. s.2. (2009): 18.

¹⁷⁷ Dolgun, 2010, 289.

¹⁷⁸ Sürgevil, **a.g.e.**, 43.

bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir. Tekrar doldurmak için yeni kaynak bulamazlar.¹⁷⁹

Işıklar ve Tunalı'nın 2012 yılındaki araştırmasına göre duygusal tükenme, tükenmişlik duygusunun merkezi değeridir ve tükenmişlik sendromunun en açık belirtisidir. Duygusal tükenme, bireylerin duygusal olarak bitkinlik ve bıkkınlık hissetmeleri durumudur. Aşırı iş yükü ve işyerindeki kişisel çatışmalar duygusal tükenmenin en önemli sebepleri olarak sayılabilir. Örneğin, hemşireler aşırı yüklendiklerini ve tükendiklerini hissederler. Ertesi gün tekrar işe gitme beklentisi, çalışanların endişe ve korkuya kapılmalarına neden olmaktadır. Duygusal tükenmişlikte bireyin artık duygusal anlamda birçok duyguya kayıtsız kaldığı gözlenmektedir.¹⁸⁰ Yücel'e göre ise duygusal tükenme; duyarsızlaşma, mesafe koyma, uzaklaşma ve iş'ten ve işyerinden kopma duygusuna ve bir başka kişiye karşı duyarsız kalma tutumunun geliştirilmesine yol açabilir.¹⁸¹ Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin en önemli bileşeni olarak görülmektedir. Duygusal tükenme doğrudan aşırı iş yükü ile ilişkilidir. Yani, bir kimseye sayıca olması gerekenden çok fazla iş yüklemek duygusal tükenmişliğin en önemli göstergesidir. Ayrıca, kişiler arası etkileşimin nitelik ve nicelik olarak yetersiz olması da duygusal tükenmişlik düzeyini etkilemektedir.¹⁸²

Maslach duygusal tükenmeyi, tükenmişliğin kalbi olarak açıklamakta ve tamamen duygularının esiri olma, kişinin diğer insanların duygusal istekleri tarafından birden güçlü bir şekilde etkilenmesi, gücünün tümünü bu istekleri karşılamak için kullanması olarak tanımlamaktadır. “Duygusal tükenme boyutunda çalışanlar; duygusal ve fiziksel yönden tüm güçlerini kullanıp bitirdiklerini, tükettiklerini ve yorulduklarını hissederler ve tekrar işlerinde geçmişte olduğu kadar, hizmet verdiği

¹⁷⁹ Hüseyin Izgar, “Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik”, 1.bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 2-3.

¹⁸⁰ Emel Işıklar, Duygu Tunalı, “Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.33. (2012):76.

¹⁸¹ İlhami Yücel, “İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Dergisi**, s.33. (2012):6.

¹⁸² Çiçek Sağlam, **a.g.e.**, 408.

kişilere karşı verici ve üretken olamayacaklarını düşünürler”.¹⁸³ Duygusal tükenmişlik çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi aynı düzeyde olmasına rağmen stresle başa çıkmada başarısız olan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir.¹⁸⁴ Maslach’ın üç boyutlu tükenmişlik modeli, geleneksel iş stresi teorilerinden farklı olmakla birlikte; duygusal tükenme boyutu kuvvetli bir iş stresi değişkenini andırmaktadır.¹⁸⁵

Maslach’a göre duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun merkezindedir ve bu kompleks sendromun en belirgin boyutudur. İnsanlar kendilerinde ya da çevrelerinde tükenmişlik yaşayanları anlatırken genellikle duygusal olarak tükenmişlikten bahsetmektedirler. Diğer iki tükenmişlik boyutunun yanında, duygusal tükenmişlikle ilgili daha çok araştırma yapılmıştır. Duygusal tükenmişliği açıklayanlara göre diğer iki boyut önemsiz ve gereksizdir. Buna rağmen, duygusal tükenmenin önemli bir kriter olduğunu söylemek yeterli değildir. Duygusal tükenme stres faktörüyle tükenmişliği yansıtmaya rağmen iş yerindeki ilişkileri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Tükenmişliği sadece duygusal tükenme boyutuyla inceleyen biri tükenmişlik kavramının genel tanımını kaçırmış olacaktır.¹⁸⁶

4.2.2. Duyarsızlaşma

Diğer bir tükenmişlik boyutu ise, çalışma arkadaşları ve çevresinde çalışan insanlara karşı küçümseyici tutumlar sergileme eğiliminde olma durumudur. Bu durum duyarsızlaşma boyutu olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁷ Tükenmişlik sendromu ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum duygusal tükenmenin oluşmasına neden olmaktadır. Ardından birey, savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki insanlarla

¹⁸³ Abidin Dağlı, Huriye Gündüz, “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.10. (2008): 14.

¹⁸⁴ Ayten Ersoy, Burcu Demirel Utku, “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1”, **Mufad Journal**, s. 26. (2005): 44.

¹⁸⁵ Sürgevil, **a.g.e.**, 46.

¹⁸⁶ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, “Job Burnout”. **Annu. Rev. Psychol**, vol.52. (2001): 402-403

¹⁸⁷ Bola Adekola, “Gender Differences in the Experience of Work Burout Among University Staff”, **African Journal of Business Management**, vol.4. no.6. (2010): 886.

olan ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görmektedir. Duyarsızlaşan birey, bütün hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünmekte, insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak istemektedir.¹⁸⁸

Duyarsızlaşma ile ilgili olarak önemli olan iki faktör daha vardır. Bu faktörler şunlardır:¹⁸⁹

- Bireyleri kendisinden uzaklaştıracak şekilde davranmaya yatkınlık,
- Reddetme diye adlandırılır ve diğerlerine ilgi göstermede bir yoksunluğa denk düşer.

İnsanlardan ve işten uzaklaşma isteği sürekli olarak artarken, bireyin psikolojisinde agresif tavırları ön plana çıkaran kötümserlik ve keder gibi duygular egemen olmaya başlar. Toplumsal uyum ve duyarlılık, çoğunlukla özdeşleşme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, birey için, uyulanın bir cazibesi ve değeri vardır. Uyulanın, bireyin gözündeki değeri devam ettikçe, uyma davranışı da devam edecektir. Bu değer kaybolduğunda ise, uyma davranışı ortadan kalkacaktır. Aynı şekilde, çalışmanın kendisi ve çalışma yaşamı, çalışanın gözündeki değerini kaybettiğinde, tükenmişliğe gidecek bir kopuş ve yabancılaşma süreci de kendiliğinden ortaya çıkacaktır.¹⁹⁰

Balcıoğlu, Memetali ve Rozent'in birlikte gerçekleştirdiği çalışmaya göre kişinin hizmet verdiklerine karşı onların birer fert olduklarını dikkate almaksızın takındığı olumsuz, gayri ciddi tavır ve duyguları tanımlamaktadır. Kişiye nesnel olarak eğilimi yansıtır. Çalışan, müşterinin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir.¹⁹¹ Duyarsızlaşma yaşayan iş gören, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak

¹⁸⁸ Ardiç, Polatçı, **a.g.e.**, 23.

¹⁸⁹ Rıfat Karlıdağ, "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromunun Aleksitimi ve Bazı Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi", (Uzmanlık Tezi, İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, 1998), 6.

¹⁹⁰ Dolgun, 2010, 290.

¹⁹¹ İbrahim Balcıoğlu, Seyfi Memetali, Rakel Rozent, "Tükenmişlik Sendromu", **Dirim Tıp Gazetesi**, s.83. (2008): 100.

kullanılmaktadır. İşin yapılabilmesi için gerekli olan insanlarla ilişkilerini en alt seviyeye indirmekte ve hizmet verdikleri kişilere karşı uzaklaşmaktadır. Bu durum neticesinde birey, diğer insanların gereksinimlerine ve duygularına aldırış etmeyen bir tutum sergilemekte ve diğerleriyle kendi arasında duygusal bir tampon oluşturmaktadır. Kişinin diğer insanlardan kendini uzaklaştırması duygusal tükenmişliğe karşı bir tepki ve kendini koruma yoludur.¹⁹² Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturmakta ve hizmet verilen insanlarla, örgütte bulunan diğer kişilere karşı umursamaz, duygusuz ve alaycı cevapların verilmesini ifade etmektedir.¹⁹³ Derin ve Demirel'e göre duyarsızlaşma, "insanlara birer nesne gibi davranmanın" da işaretidir. Yani, sıklıkla ilişkide bulunulan kişilerden bahsedilirken, kişilerin isimlerinin yerine, nesne isimleri kullanmak şeklinde kendini gösterir. Örneğin; 22 numaralı odadaki böbrek.¹⁹⁴

Karlıdağ'a göre duyarsızlaşma kavramı, "tükenmişlik" literatüründe tanımladığı gibi tükenmeyi takiben oluşan genel bir tepki olmayıp, tükenmeyle birlikte gelişip kompleks bir yapı gösteren bir kavramdır.¹⁹⁵ Maslach ve Jackson'a göre, bireyleri kendisinden uzaklaştıracak şekilde davranma, diğerlerine ilgi göstermeme, reddetme, diğerlerine düşmanca davranma ve olumsuz reaksiyonlar verme gibi faktörlerle karakterize olan duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin en problemli boyutudur.¹⁹⁶

4.2.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi

Kişisel başarıda düşme hissi, kişinin öz saygısından memnun olmaması hissiyle oluşan tükenmişlikle ilgili bir durumdur. İnsanlar ne kadar tükenmişlik yaşarlarsa, bir o kadar da kişisel başarılarında düşme hissetmektedirler.¹⁹⁷ Ören ve Türkoğlu'na göre insanlar kendilerini etkisiz hissettiklerinde, giderek artan bir yetersizlik hissederler. Her yeni proje bunaltıcı görünür. İlerlemek için yaptıkları her girişime karşı dünya

¹⁹² Şıklar, Tunalı, **a.g.e.**, 77.

¹⁹³ Çetin, Basım, Aydoğan, **a.g.e.**, 63.

¹⁹⁴ Neslihan Derin, Erkan T. Demirel, "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, c.17. s.2. (2012): 512.

¹⁹⁵ Karlıdağ, **a.g.e.**, 6.

¹⁹⁶ Sürgevil, **a.g.e.**, 46.

¹⁹⁷ Jayakaran Mukundan, Koroush Khandehroo, "Burnout in Relation to Gender, Educational Attainment, and Experience Among Malaysian ELT Practitioners", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, vol. 5. n. 2. (2009): 93.

onlara karşı koyuyormuş gibi görünür ve başardıkları her şey onlar için önemsiz gibi görünebilir. Değişiklik yapma yeteneklerinde güvenlerini kaybederler ve kendilerine olan güvenlerini kaybettiklerinde, diğerleri de onlara olan güvenlerini kaybeder.¹⁹⁸ Kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi, kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur.¹⁹⁹ Altay ve Akgüle' göre bu boyut tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutunu temsil etmektedir. Kişinin iş ortamında yeterlilik ve verimlilik konusunda kendi başarısının düştüğünü hissetmesidir. Kişisel yeterlilikteki düşüklük, depresyon ve işte yetersizlikle ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar kendilerinin müşterilere yararlı olmadıkları konusunda artan bir yetersizlik hissi yaşamaktadırlar.²⁰⁰ Tükenmişliğin bu yönünde insanlar, işleriyle ya da kendileriyle ilgili olarak mutsuzdurlar. Bu duygu, kişinin başarısının azalmasına veya duygu zayıflığına neden olmaktadır.²⁰¹ Maslach'a göre kavramsal olarak, "öz yeterlilik" ve "öğrenilmiş çaresizlik" gibi olgularla ilişkili olduğu düşünülen kişisel başarı hissi tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir.²⁰² Bu boyutta; çalışanların kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması ve aynı zamanda iş, iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma gözlenmektedir.²⁰³ Bu durumda sıklıkla ilerleme eksikliği ve kötüye gitme hissi oluşmaktadır. İşinde ilerleme kaydedemediğini hatta gerilediğini düşünen birey kendini suçlu hissetmektedir.²⁰⁴

Kılıç ve Seymen'e göre ise bu boyut "kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir. Kişisel başarıda düşme hisseden birey kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür ve motivasyonu da düşer. Bu boyutta birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk

¹⁹⁸ Nihal Ören, Hayriye Türkoğlu, "Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)**, s.16. (2006).

¹⁹⁹ Izgar, **a.g.e.**, 3.

²⁰⁰ Hüseyin Altay, Volkan Akgül, "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.7. s.14. (2010): 89.

²⁰¹ Telli, Ünsar, Oğuzhan, **a.g.e.**, 137.

²⁰² Sürgevil, **a.g.e.**, 45.

²⁰³ Betül Dilara Şeker, Gürol Zırhlıoğlu, "Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **Polis Bilimleri Dergisi**, c. 11. s.4. (2009): 5.

²⁰⁴ Şıklar, Tunalı, **a.g.e.**, 77.

hisseder; işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür. Birey işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır.²⁰⁵ Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bir süre sonra kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olur. Birey kimse tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı, sorunlarla başa çıkamadığı, işinde başarılı olamadığı gibi duygulara kapılabilir, bunların bir sonucu olarak da (öz) benlik saygısı düşebilir. Tüm bunlar birey için üstesinden gelinmesi zor bir süreci ifade etmektedir.²⁰⁶ Harcadıkları veya harcayacakları çabaların hiçbir işe yaramayacağına yönelik bir psikoloji geliştirmeleri, suçluluk duygusunun sürekli olarak daha da artmasına yol açar. Bunun sonucunda çalışanda, bir yandan yetersizlik duygusu diğer yandan da aşağılık kompleksi kronik hale dönüşür. Artık sorunlarla baş etmenin mümkün olmadığı bir düzeye ulaşıldığı, gelecekte hiçbir şeyin düzelmeyeceği, olumsuz bir gelişmenin ardından mutlaka yeni olumsuzluklarında geleceği gibi kaygı ve düşünceler doğrultusunda, bireyin kendisi hakkında başarısızlık hükmü vermesi ve kaybetmişlere özgü bir yenilgi psikolojisi içinde kendi kendisini mahkum etmesi, bu son aşamanın en temel göstergesidir.²⁰⁷

Kişisel başarı eksikliği duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın veya her ikisinin bileşiminin bir sonucu olarak görülmüştür. Sürekli ve bunaltıcı taleplerin karşılanmasını gerektiren bir iş ortamının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırabildiği gibi bireyin etkililik hissini aşındırması da güçlü bir olasılıktır. Dahası, kendini tükenmiş hissederken veya kişilere karşı kayıtsız bir halde onlara yardım etmeye çalışırken, başarı hissini yakalamak gerçekten zordur. Bununla beraber, kişisel başarı eksikliğinin iki tükenmişlik boyutunu izlediğinden çok, onlara paralel olarak geliştiği görülmüştür. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, aşırı iş yükü ve sosyal uyumsuzluk kaynaklı ortaya çıkarken, etkinlik eksikliğinin, açık bir biçimde,

²⁰⁵ Taşkın Kılıç, Oya Aytemiz Seymen, “Sağlık Sektöründe Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma”, **Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi**, s.16. (2011): 50.

²⁰⁶ Sürgevil, **a.g.e.**, 46.

²⁰⁷ Dolgun, 2010, 290.

ilgili kaynakların yetersizliğinden ileri geldiği görülmektedir.²⁰⁸ Bu boyutlar değişik bileşimlerle farklı tükenmişlik profillerinin oluşmasına neden olabilmektedirler. Duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya katkıda bulunan, aşırı talepler içeren kronik iş şartları kişilerin başarı duygularını aşındırabilmekte ve yetersizlik duygularını artırabilmektedir.²⁰⁹

Bunun yanı sıra tükenmişliğin üç boyutu farklı iş durumlarına göre farklı varyasyonlarda oluşabilmektedir. Örneğin, bir iş ya da iş durumu iş arkadaşları ile çok zorlu şartlarda iş ilişkileri içerebilir – bu durum duygusal tükenmeye yol açar-, buna ek olarak açık ve net amaçlar bulunmaz – bu durum da kişisel başarıda düşme hissine yol açar-²¹⁰

Bu üç bileşenli tükenmişlik modelinin özünde “duygusal tükenme” boyutunun yer aldığı, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki düşmenin ise bunu tanımlayan değişkenler olduğu ileri sürülmektedir. Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesine işaret eden bu kavramın, yorgunluk ya da yıpranma gibi kavramlardan farklı olduğu gösterilmiştir. Shirom’a göre, tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir yorgunluk durumundan farklıdır. Çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilen tükenmişlik olgusu, süreklilik taşıyan bir olumsuz duygusal tepki özelliği gösterir.²¹¹

4.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Kişinin işinden soğuması, yaptığı işe eskisi kadar değer vermemesi diğer bir ifade ile tükenmişlik yaşaması, işteki performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan kişinin sağlığı ile çalışma yaşamı arasındaki ilişkiler yoğun bir etkileşim içerisindedir. Çünkü kişilerin çalışma yaşamında karşılaştığı şeyler onların sağlıkları da çalışma yaşamlarını etkilemektedir. Farklı alanlarda çalışan profesyoneller, işlerinde yaşadıkları zorluklara karşı tepkiler verebilirler ve bu tepkilerin genellikle

²⁰⁸ Zeynep Çalgan, Selen Yeğenoğlu, Dilek Aslan, “Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik”, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, c.29. s.1 (2009): 63-64.

²⁰⁹ Çetin, Basım, Aydoğan, *a.g.e.*, 63.

²¹⁰ Sağlam Arı, Çınal Bal, *a.g.e.*, 134.

²¹¹ Torun, *a.g.e.*, 7-8.

“işe ilişkin stres”, “işe ilişkin bıkkınlık” ve “tükenme” olarak kendini göstermesi beklenir. Bazı kaynaklar tükenmişlik sendromunun kronik stres sonucu oluşan bir hastalık olduğu ve sıklıkla yorgunluk, uyku sorunları ve kişilik bozuklukları ile birlikte seyrettiği üzerinde durmaktadır.²¹²

Tükenmişlik, yüksek stres seviyesine göre, çalışanların üzgün olma, hayal kırıklığına uğrama ve işte verimliliklerinin azalması sürecidir. Bu durumun bireysel ve işe bağlı bir çok kaynağı vardır. Çalışanın aile ya da özel hayatında yaşadıkları işteki verimliliğini etkilemekte ve yöneticiler bu durumu kontrol edememektedir. Buna rağmen, araştırmalar yöneticilerin tükenmişlik sürecine müdahale edebileceğini ve potansiyellerini canlandırarak azami verimlilik seviyesine çıkarabileceklerini söylemektedir. Profesyonelce geliştirilen bir oryantasyon programı, katılımcı yönetim ve sürekli eğitimlerle tükenmişliğe çare bulunabilmektedir.²¹³

Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Tükenmişlik, gerçek ve gerçek dışı beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur. İnsanlara hizmet veren mesleklerin özelliklerinden çalışma şartlarından, çalışanların streslerinden ve sektördeki gelişmelerden kaynaklanabilmektedir.²¹⁴ Tablo 4’de tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörler kişisel ve durumsal faktörler şeklinde açıklanmıştır.

Tablo 4 :Tükenmişlik Sendromunun Oluşmasını Etkileyen Faktörler

Kişisel	Durumsal
• Yaş (Genç kişilerde duygusal tükenmişlik daha fazla görülmektedir.)	• Rol belirsizlikleri ve sosyal sorumluluklar
• Yüksek kişisel beklentiler ve etrafındakiler.	• Fonksiyonel taleplerle anlaşmazlığa düşmek.
• Yüksek seviyede bağlanma, bireysellik ve idealistlik.	• Fonksiyonel taleplerle anlaşmazlığa düşmek.

²¹² Öznur Azizoglu, Kubilay Özyer, “Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, c.21. s.1. (2010): 138.

²¹³ Julia Huprich, “Burnout in Academic Libraries”, **Library Worklife**, vol.4. no.10. (2007): 1.

²¹⁴ İ. Bakır Arabacı, Hüseyin Akar, “Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.15. (2010): 80.

• Çok çalışma ihtiyacı.	• Çalışma gayreti.
• Varlığını kanıtlama ihtiyacı.	• Kişilerarası çatışma (müşterilerle, aileyle, iş arkadaşları ve üstlerle)
• Amaç odaklı davranışlar.	• Gerekli yetenekleri işlere tamamlamama eksikliği
• Hayır diyememe yeteneksizliği.	• Bilgi eksikliği.
• Sorumluluk yetkilendirmede zorluklar.	• Sosyal destek eksikliği.
• Fedakarlığa zemin hazırlama.	• Memnuniyetin azlığı.
• Sürekli “alma” değil de “verme” eğilimi.	• İş yeriyle ilgili faktörler (örneğin, gerçekçi olmayan amaçlar, karar almada bağımsızlık eksikliği, hatalı çalışma saatlerinin olması).

Kaynak: Kaleria Lourova, Alexander Levin, **Burnout Syndrome: Prevention and Management Handbook for Workers of Harm Reduction Program** (Central and Eastern European Harm Reduction Network, 2006), 8.

4.3.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Tükenmişlik sendromunun örgütsel faktörlere, strese, fazla mesaiye ve kişilerarası ilişkilere dayandırılmasına rağmen, bir çok çalışma bireysel faktörlerin tükenmişliğin gelişmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.²¹⁵ Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar.²¹⁶ Örneğin; A tipi kişiliğe sahip bireylerin “tükenmişlik sendromuna” daha kolay yakalandıkları

²¹⁵ Pedro R. Gil-Monte, Jose M. Peiro, “A Study on Significant Sources of the “Burnout Syndrome” in Workers At Occupational Centres for the Mentally Disabled”, **Psychology in Spain**, vol.2 no.1. (1998): 117.

²¹⁶ Ardic, Polatci, **a.g.e.**,23-24.

bilinmektedir. A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler bilindiği üzere işlerini hem hızlı, hem de bir an evvel, kusursuz yapmaya çalışan kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu yapıdaki bireyler işlerini yaparken karşılaşılabilecekleri engeller onların B tipi kişiliğe sahip bireylere göre daha hızlı tükenmelerine yol açabilecektir.²¹⁷ Kişilik özellikleri ve tükenmişlikle ilgili olarak her birey bazı psikolojik ihtiyaçlarının (herkes tarafından sevilme, saygı duyulma, başarılı olma, her konuda örnek gösterilme, vb.) gerçekleşmesini yoğun bir şekilde istediğinde ve sonuç alamadığında kendisini tükenmiş bulmaktadır.²¹⁸

Tükenmişliğe etki eden faktörler, kişinin tükenmişliğe neden olan çevresel faktörlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir özelliğe sahiptir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, işe bağlılık, motivasyon, performans, beklenti düzeyi, stres, mesleki doyum, üstlerden görülen destek, kişilik yapısı, empati yeteneği, bireysel ihtiyaçlar gibi bir çok etken tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler arasında sayılabilmektedir. Bireysel faktörler farklı kişilikteki bireyleri farklı biçimlerde etkileyebilmektedir. Aynı koşullarda çalışan bireylerden bazıları tükenmişlik hissederken, diğer bazı çalışanların hissetmediği gözlenebilmektedir.²¹⁹

Kişinin kendine yönelik benlik imajı, tükenmişliğe yönelik bir diğer belirleyici özellik olarak öne çıkmaktadır. Özellikle kişisel yeterlilik hususunda eksiklik hisseden bireyler, kendine güvensizlikleri yanında sahip olduğu niteliklerini de önemsiz olarak algıladıklarından, olaylar ve sorunlar karşısında hemen yılgınlık içine düşerek çöküntüye sürüklenebilmektedirler. Öz-yeterlilik düzeyi yüksek olanlar ise, karşılaştıkları sorunlar ile gerilimleri her şeyden önce kişisel gelişim fırsatı ve üstesinden gelinebilecek bir deneyim olarak algılamaktadırlar.²²⁰

Maslach ve Jackson bireyin yaşının, cinsiyetinin, işinde çalışma süresinin ve deneyiminin tükenmişlikle ilgili değişkenler olduğunu belirtmişlerdir.²²¹Yazında,

²¹⁷ Keser, **a.g.e.**, 158-159.

²¹⁸ Dağlı, Gündüz, **a.g.e.**, 15.

²¹⁹ Şıklar, Tunalı, **a.g.e.**, 77

²²⁰ Dolgun, 2010, 295.

²²¹ Izgar, **a.g.e.**,12.

genç yaştakilerin ileri yaştakilere göre tükenmişliği daha fazla yaşadıkları belirtilmiştir. Bu durum, meslekte geçen yaşam süresinin artmasıyla birlikte, sorunlara etkin çözüm stratejileri bulma becerilerinin artmasına ve genç çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olmasından dolayı yaşadıkları hayal kırıklığı ile açıklanmaktadır.²²²

Yapılan araştırmalar cinsiyetin tükenmişlik için güçlü bir belirleyici olmadığını ortaya koymuştur. Bazı çalışmalar, tükenmişlik kadınlarda erkeklere göre daha güçlüdür derken, bazı çalışmalar ise aralarında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bazı çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları ve erkeklerin kadınlara göre daha pesimist olduklarını göstermiştir.²²³ Medeni hale dikkatle bakıldığında, evli olmayanlar (özellikle erkekler) evli olanlara göre tükenmişliğe daha eğilimli olmaktadırlar. Bekarlar boşanmış olanlara göre tükenmişliği daha yüksek seviyede yaşamaktadırlar.²²⁴ Genç, bekar, çocuksuz kişilerde, evli, yaşlı ve çocuklulara göre tükenmenin daha yüksek düzeyde yaşandığı bildirilmektedir.²²⁵ Aile sahibi olan çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmalarının altında; evliliklerinin kişileri daha dengeli kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir hale getirmesi, eş ve çocuklarla ilgilenmenin kişiyi daha tecrübeli kılması, aile üyelerinin sevgi ve desteğinin çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmada yardımcı olması gibi nedenler yatmaktadır.²²⁶

Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasındaki ilişki net değildir. Bazı araştırmacılar eğitim düzeyi ilerledikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini savunmuşlar; bazı araştırmacılar ise üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenme yaşadıkları ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarından daha fazla tükenme yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Bu durumda tükenme düzeyi en yüksek

²²² Kılıç, Aytemiz Seymen, **a.g.e.**, 51.

²²³ Hasan Zarei Matin, Nader Seyed Kalali, Mohammad Reza Akhavan Anvari, "Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and Its Consequences?", **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, vol.5. no.1. (2012): 49-50.

²²⁴ Maslach, Schaufeli, Leiter, **a.g.e.**, 410.

²²⁵ Yörükoğlu, **a.g.e.**, 28.

²²⁶ Sürgevil, **a.g.e.**, 56.

olan grubun lisans mezunları olduğu görülmektedir ki; bu grupta duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarı puanları düşüktür.²²⁷

Tükenmişliği etkileyen sosyal faktörlere bakıldığında en önemli belirleyicilerin aile yapısı ve sosyal destek olduğu görülmektedir. Doyumlu bir aile yaşamına sahip olmak, iş arkadaşları ve dostları ile sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır.²²⁸ Sosyal belirtiler, çevresine karşı negatif duygu ve tavırlar içinde olma, her şeyi olumsuz değerlendirme insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve suçlayıcı davranma, sürekli gergin ve huzursuz olma, işlerini sürekli aksatma, ağır davranışlar sergileme olarak sıralanabilir. Bu nedenlerden dolayı kişiler, genellikle iş arkadaşları ve amirleri tarafından sevilmezler. Sürekli sorunlardan şikayet etmeleri, aile ve yakın ilişkilerine daha çok yansır. Sonuç olarak tükenmişlik yalnız bireyi değil, aileyi, çevresini, arkadaşlarını ve işten ayrılmayla sonuçlanabileceği için ülke ekonomisini de etkilemektedir.²²⁹

Bireyler çevrelerinde güvenebilecekleri, kendileriyle ilgilenen, değer veren, onları seven kişilerin varlığını hissettiklerinde bir sosyal destek içinde bulundukları kabul edilir. Bu yaklaşıma göre, destek sistemlerinin varlığı kişiye, hayatında stres yapıcı olaylar olsa da olmasa da genel olarak olumlu bir etki yapmaktadır. Sosyal bakımdan kabul görmek bireyin kendisine olan saygısını arttırmakta ve sosyal ilişkiler ağı içerisinde bulunmak hayatının belirlilik ve istikrar kazanmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan, stres yapıcı olaylar ortaya çıktığında, dost ve akrabaların sorunlarla başa çıkabilmek için gereken kaynakları yaratması sosyal desteğin tampon etkisi (buffering effect) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, diğerlerinden yardım alabilmek stres yapıcı olayın daha az tehlikeli, bununla mücadele edebilme potansiyelinin ise daha güçlü görülmesini sağlar.²³⁰

Yürür ve Sarıkaya'ya göre sosyal destek, bireyin ortak bir yükümlülüğü paylaşan bir topluluğa ait olduğuna, bu topluluk tarafından ilgi gördüğüne, sevildiğine ve

²²⁷ Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler". (Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 60-61.

²²⁸ Sağlam Arı, Çına Bal, **a.g.e.**, 137.

²²⁹ Barutçu, Serinkan, **a.g.e.**, 548.

²³⁰ Torun, **a.g.e.**, 22-23.

sayıldığına inanmasına neden olan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal desteğin tükenmişliği önleyici etkisinin anlaşılmasına temel oluşturabilecek modellerden biri, Kaynakların Korunması Teorisi (Conversation Of Resources Theory), diğeri ise tükenmişlik sürecini açıklamada kullanılan “Talep Kaynak Modeli”dir.²³¹

Yürür’ün çalışmasına göre Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin değer verdiği kaynakları elde etmek, korumak ve artırmak için çabaladıklarını savunmaktadır. Çünkü teoriye göre bireyler özsaygı gibi kişisel özelliklerini, kıdem gibi sosyal koşullarını iyileştirdikçe ve bu koşulları korudukça kendilerine başarılı bir yaşam sağlama amacını gerçekleştirebilmektedirler.²³² Kaynakların Korunması Teorisi, daha fazla kişisel ya da sosyal kaynağa (sosyal destek gibi) sahip bireylerin çevresel taleplerle daha kolay başa çıkabileceğini savunmaktadır.²³³ Yürür ve Keser’in çalışmasına göre 1980’lerde işe bağlı gerginliğin çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerindeki etkilerinde ‘sosyal destek’ değişkeninin rolü araştırılmaya başlanmış ve 1990 yılında Model Karasek ve Theorell tarafından, sosyal desteği de içerecek şekilde geliştirilerek Talep-Kontrol-Destek Modeli olarak yeniden tanımlanmıştır. Buna göre işe bağlı gerginlik yüksek iş talebi, düşük düzeyde kontrol ve sosyal desteğin düşük düzeyde olduğu iş koşullarında ortaya çıkmaktadır.²³⁴

Talep, çalışanın fiziksel ya da ruhsal çabasını gerektiren, işin fiziksel, ruhsal, sosyal ya da örgütsel koşullarıdır. Kaynak ise (a) hedefe ulaşmaya yardımcı olan; (b) işe ilişkin talepleri ve bununla ilişkili fiziksel ve ruhsal zararları azaltan ve (c) kişisel gelişimi artıran fiziksel, ruhsal, sosyal ve örgütsel iş kollarıdır. Çalışanın işi üzerinde kontrol sahibi olması, karar verme süreçlerine katılım, görev çeşitliliği örgütsel kaynaklara örnek olarak gösterilirken, çalışma arkadaşları, aile ve eşlerden alınan destek, sosyal kaynak olarak tanımlanmaktadır. Bu kaynaklardan yoksun olması durumunda birey, aşırı iş yükü gibi işe ilişkin taleplerin üstesinden gelemeyecek ve

²³¹ Senay Yürür, Muammer Sarıkaya, “Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, c.11. s.4. (2011):539.

²³² Senay Yürür, “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.25. s.1. (2011),109.

²³³ Yürür, Sarıkaya, **a.g.e.**,539.

²³⁴ Senay Yürür, Aşkın Keser, “İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c.65. s.4. (2010):169.

vazgeçme davranışı sergileyecektir. Bunun uzun vadedeki sonucu ise tükenmişlik olacaktır. Sosyal destek tükenmişliği azaltmakta ya da bireyleri bu durumdan korumaktadır çünkü çalışanlara bilgi desteği, yardım desteği, geribildirim ve duygusal destek sağlayarak kendilerini durum üzerinde daha fazla kontrol sahibi hissetmelerini sağlamaktadır.²³⁵

4.3.2. Örgütsel Faktörler

Luecke' e göre bitip tükenmişlik hissi, bir kuruluş için en büyük insan kaynağı sorunudur. Hem çalışanlarını kaybetmesine yol açar, hem de yeni eleman alımında büyük sorunlar yaşamasına neden olur. Çünkü kimse bitip tükeneneceği bir kuruluştaki çalışmak istemez. Daha da kötüsü, yüksek motivasyonla uzun saatler durmadan çalışan biri ile, kendini bitip tükenmiş hisseden bir çalışan arasındaki çizgi sanılandan çok daha incedir.²³⁶

Maslach ve Leitter 1997 yılında; çalışan ile örgütün uyumu ve uyumsuzluğunu formüle eden bir modele dikkati çekmişlerdir. Bu modele göre, çalışan ile örgüt arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise tükenmişlik ihtimali o kadar yüksek olmaktadır.²³⁷ Önemli bireysel değişkenlerin göreceli eksiklikleri aksine bir çok organizasyonel risk de sayılabilir. İşyerindeki bu faktörler altı anahtar alanla açıklanabilir: aşırı iş yükü, kontrol, ödüller, sosyalleşme, adalet ve değerler.²³⁸

İş Yükü : Kaşlı'ya göre aşırı iş yükü sahip olunan zaman ve fiziki olarak kaldırabileceğinden fazla iş yüklenen bireylerde kaybetme riski her zaman yüksektir ve bu kaybetme riski bireylerde tükenmişlik duygusunun oluşmasında neden olabilmektedir.²³⁹ Keser'in 2006 yılında yaptığı çalışmaya göre ise iş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik

²³⁵ Yürür, Sarıkaya, **a.g.e.**,540-541.

²³⁶ Richard Luecke, **“En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak”**, çev. Önder Sarıkaya, 2. bs. (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2012), 137.

²³⁷ Sultan Sat, “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2011), 28.

²³⁸ Christina Maslach, Michael P. Leiter, “Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, **Journal of Applied Psychology**, vol.93. no.3. (2008): 500.

²³⁹ Mehmet Kaşlı, “Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”, (Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 46.

algısıdır. (Örneğin 40 saat çalışma saati, buna bir örnek olarak verilebilir.) Çoğu iş için, eğer matematiksel olarak işin doğal yükü hesaplanmamış ise, bu kavramın algıya dayalı (soyut) içeriğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. İş yükü kavramı, zaman ve kişi başına düşen işin bireyi baskı altında tutması anlamına da gelebilmektedir. İş yükü çalışan açısından oldukça önemli bir değişkendir.²⁴⁰ Özellikle tükenmişlik sendromu incelendiğinde en temel sebeplerden birisi olarak bireyin ağır iş yükü altında kalması olduğu gerçeği araştırmalarda elde edilen bulgular arasındadır.²⁴¹

Çalışanlarda stres yaratıcı bir faktör olarak iş yükü, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Niteliksel iş yükü, çalışanların işlerini yapmak için gerekli olan yeteneklere sahip olmadıklarını hissetmeleri ya da o iş için gerekli olan performans standartlarını sağlayamamaları durumlarında yaşanır. Niceliksel iş yükü ise, bir işi tamamlamak için yeterli zamanın olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok sayıda işin olduğu durumlarda yaşanır. Verimliliği artırmayı hedeflerken, iş gücünü de azaltan bir örgütün çalışanları niceliksel iş yükü yaşarlar.²⁴²

İş yükündeki uyumsuzluk genellikle fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmakta olup, fazla talepler çalışanın enerjisini tüketmekte ve çalışanda tükenmişlik durumu ortaya çıkmakta ya da artmaktadır. Ayrıca bu uyumsuzluk; çalışan bireyin yetenekleri ve becerilerinin iş için yeterli olmamasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok görevle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik meydana gelmektedir.²⁴³

Kontrol: İş görenlerin yaptıkları işte bağımsız olma olanaklarından yoksun olması, kendi yaptıkları işle ilgili kararlara katılamamaları ve yaptıkları işlerin sonucundan

²⁴⁰ Aşkın Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.11. s.1. (2006):105-106.

²⁴¹ Keser, 2012, 461.

²⁴² Sürgevil, **a.g.e.**, 59.

²⁴³ Sat, **a.g.e.**, 29.

haberdar edilmemeleri, tükenmişliğe neden olan faktörlerdendir.²⁴⁴ Klasik anlamda kontrol, “bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç” olarak tanımlamaktadır. Tükenmişlik ile birlikte kontrol kavramını ele aldığımızda; kontrol, yapılan tanımı kapsamakla birlikte, iş görenin çalışma ortamında sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme olanağını ve bireyin özgürlüklerini belirler.²⁴⁵

Aşırı kontrol istenmeyen bir durumdur. Örgüt içindeki aşırı kontrolün, çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları desteklediği belirtilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değillerse de aynı sonuçlarla karşılaşmak olasıdır.²⁴⁶ Çalışanın devamlı olarak gözetlendiğini hissetmesi, bir noktadan sonra onu psikolojik açıdan çeşitli rahatsızlıkların kucağına itecek, sürekli tetikte olma kaygısı ve buradan temellenen korkular da nihai aşamada tükenmişlik sürecinin başlangıcını oluşturacaktır. Değerlendirme kaygısı, bir yandan olabildiğince farklı ve çok düşüncenin korkusuzca üretilmesinin sonucu olan yaratıcılık ile verimliliği ortadan kaldırırken, diğer yandan da çalışanın kendini sansürlemesini ve öz saygı yitimini beraberinde getirecektir.²⁴⁷

Ödüller: Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder.²⁴⁸ Dışsal ve içsel olarak iki gruba ayrılabilen ödül, bireye verilen ücret ve maaş artışları, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi davranış ve hususları kapsamaktadır.²⁴⁹

²⁴⁴ Kaşlı, **a.g.e.**,47.

²⁴⁵ Altay, Akgül, **a.g.e.**, 92.

²⁴⁶ Rıfat Iraz, Ali Ganiyusufoğlu, “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c.15. s.21.(2011): 454.

²⁴⁷ Dolgun, **a.g.e.**,298.

²⁴⁸ Sağlın Arı, Çına Bal, **a.g.e.**, 139.

²⁴⁹ Altay, Akgül, **a.g.e.**, 92.

Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder. Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna inanırlar.²⁵⁰ Bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması, önemli bir uyumsuzluk göstergesidir. Ödül konusundaki uyumsuzluk; çalışanların yaptıklarının karşılığını alamamalarını ifade etmektedir. Ödüllendirme açısından uyumsuzluk, tükenmişliğin daha çok *kişisel başarıda düşme / yetersizlik duygusu* boyutuyla ilişkilidir.²⁵¹

Aidiyet: Sosyal özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla birlikte ele alınabilen “aidiyet” kavramı: bazı insan gruplarına ait ve birlik olmanın algılanması ya da kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımı (sosyal özdeşleşme) veya kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin algılanması (örgütsel özdeşleşme) olarak tanımlanabilir.²⁵² Turunç ve Çelik’e göre örgütsel özdeşleşme; başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı olarak tanımlamaktadır. Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ olarak da tanımlanan örgütsel özdeşleşmeyi Scott ve Lane 2000 yılında, psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmesi şeklinde açıklamışlardır.²⁵³

Polat, Ercengiz ve Tefik’in araştırmasına göre aidiyet / birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler.²⁵⁴ Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde birlik, beraberlik duygularının hakim olduğunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumsuzluk ise; bireyin iş arkadaşlarıyla pozitif iletişimi yakalayamaması veya kaybetmesi sonucuna neden olmaktadır. Aidiyet açısından

²⁵⁰ Polatçı, **a.g.e.**,68.

²⁵¹ Sürgevil, **a.g.e.**,69.

²⁵² Altay, Akgül, **a.g.e.**,93.

²⁵³ Ömer Turunç, Mazlum Çelik, “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.14, s.1. (2010):213.

²⁵⁴ Alkan, **a.g.e.**,20.

uyumsuzluk yaşıyan birey kendisini geri planda, yalnız ve çevreden soyutlanmış hisseder ve / veya diğerleriyle aktif bir çatışma içerisine girer.²⁵⁵

Birlikte çalışan insanların bazen iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte güzel zaman geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve samimi bir ilişki kurulmasını sağlayarak o bireylerin birbirlerine olan desteklerini arttırır. Birlikte çalışan bireylerin uyumlu bir takım çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesinin artmasını sağlar, hem de ilişki problemlerini önler. Birlikte çalışma sonucunda oluşan problemlerin zamanında, sorun büyümeden çözülmesi gereklidir. İşte karşılaşılan problemlerin ve duygusal zorlukların paylaşılabilceğı destekleyici takımların oluşturulması da yararlıdır. Daha kıdemli iş arkadaşları, işte yeni olan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler. İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak büyük bir öneme sahiptir. Böylece çalışanlar arasında oluşabilecek tükenmişlik sendromunu önlemek ya da etkisini azalmak mümkün olabilir.²⁵⁶

Adalet: Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğı hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı; “örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” anlamına gelir.²⁵⁷ Bir örgütte adalet bireyler açısından önemli bir değişkendir. Bireyin işe alımından, yükselmesine değin çok çeşitli aşamalarda birey örgütün adalet anlayışını sorgular. Herhangi bir aşamada örgütün adalet algısı ile bireyin adalet algısı uyumsuzlaşır ise birey bu durumda tükenme sürecine girebilir.²⁵⁸

Çalışma ortamıyla kişiler arasında oluşan en büyük uyuşmazlıklardan biri de iş ortamında adaletsizlik olduğunda ortaya çıkmaktadır. Adalet kurumla, kişinin öz saygısı arasında iletişim kurulmasını sağlar. Ortak saygı ortamının olması iletişimin olduğunun hissedilmesini sağlar. Adaletsizlik, ücretlerde ya da çalışma saatlerinde haksızlık olduğunda ortaya çıkar. Hilekarlık, yanlış değerlendirme ve ödüllendirme

²⁵⁵ Ardıç, Polatçı, **a.g.e.**, 28.

²⁵⁶ Suat Polat, Mustafa Ercengiz, Hayati Tefik, “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 1. s. 1. (2012): 158.

²⁵⁷ Budak, Sürgevil, **a.g.e.**, 97.

²⁵⁸ Keser, 2009, 158.

olduğunda adaletsizlik olur. Eğer uygulanan prosedürlere karşı şikayet veya anlaşmazlık olursa ve bu durum her iki taraf içinde söz sahibi olanlar tarafından hissedilmezse adaletsizlik vardır denilebilir. Adaletin azlığı, tükenmişliği iki yönlü etkilemektedir. Birincisi, adaletsizlik algılamaları duygusal açıdan tükenmeye sebep olması, ikincisi ise adaletsizlik olduğunda çalışanların çalışma ortamından kendilerini geri çekmelerine sebep olmasıdır.²⁵⁹ Adalet algısı bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biridir. Bu çerçevede, örgütlerde adaletin algılanması, örgütsel faktörlere bağlı olarak, yüksek ya da düşük olabilmektedir. Bireylerin, adalet algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri dikkate alındığında, örgüt içindeki tükenmişliğinin adalet algılaması ile birlikte değişime uğrayabildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgüt içindeki uygulamaları adil olarak algılamaları, onların geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatmaktadır. Bireylerin adalet algılarının yüksek olması, onların motive edilmesini sağlamakta ve artan motivasyon da bireylerin tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir.²⁶⁰

Değerler: Klasik yönetim anlayışının, çalışanları örgütlerin değiştirilebilir birer parçası olarak gören temel düşüncesine önemli eleştiriler yapılmış ve çalışanların makine parçası değil, örgütün önemli unsurları olduğu vurgulanmıştır. Bu anlamda örgütlerin ve çalışanların birbirine ihtiyacı olduğu düşüncesi kabul görmüştür. Bu düşünce zamanla insanı merkeze alan yönetim teorilerinin oluşmasına yol açmıştır. Çalışanları merkeze alan bu teorilerde çalışanların duygu, düşünce, değer, kültür, ihtiyaç gibi özelliklerine duyarlı olunması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel yaşama ilişkin algıları çok önemlidir ve değerlendirilmelidir.²⁶¹

Altinkurt ve Yılmaz’a göre değerler, kişilerin düşünce ve eylemlerini nitelemeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır.

²⁵⁹ Maslach, Schaufeli, Leiter, **a.g.e.**,415.

²⁶⁰ Cem Harun Meydan, Harun Şeşen, H. Nejat Basım, “Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncülük Rolü”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 13. s. 2. (2010): 48-49.

²⁶¹ Yahya Altinkurt, Kürşad Yılmaz, “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, c. 16. s. 4. (2010): 466.

Dolayısıyla, değerlerin birey ve toplum üzerinde önemli bir etkisi vardır.²⁶² Örgütsel değerler bireylerin neyin doğru olduğunu fark ettiği veya tercihlerin ve sonuçların önemini öngördüğü, çalışma veya iş çevresine ilişkin değerlendirici standartlardır.²⁶³ Vurgun ve Öztıp'a göre ise değerler kavramsal olarak iş ile ilgili duygusal amaçlarla beklentileri kastetmektedir. Değerler, iş ile ilgili cezbedici idealler ve istekleri içerir ve zamanın faydalı olarak paraya veya gelişmeye dönüştüğü iş ve işyeriyle çalışan arasında motivasyonel bir bağlantı kurar. Değerlerle ilgili anlaşmazlık olduğunda, bireysel ve örgütsel değerler arasında boşluk meydana gelir. Kişiler kendilerini yapmak istedikleri işleri yapmak zorunda olduklarına yeğlerken bulurlar. Değerlerle ilgili anlaşmazlıkların çözümü için kişisel değerlerle örgütsel değerleri aynı çizgide tutmak gerekir veya işten ayrılıp daha iyi kariyer fırsatlarını kovalamak gerekir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar değerlerle ilgili anlaşmazlıkların üç tükenmişlik boyutuyla da ilişkili olduğunu göstermiştir ve bu anlaşmazlıkların tükenmişlik ve işe bağlılıkla ilgili anahtar rol oynadığı gözlemlenmiştir.²⁶⁴ Birey ile iş arasında değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir.²⁶⁵

4.4.Tükenmişlik Belirtileri

Sowmya, Panchabatham'ın anlatımına göre zaman zaman yaşanan düş kırıklığı, sinir, depresyon, tatminsizlik ve kaygı iş yaşamının normal parçalarıdır. Ama insanlar tükenmişlik döngüsüne girdiklerinde bu duyguları kronikleşinceye kadar daha fazla yaşamaktadırlar. En kötü örneklerde, insanlar duygusal yorgunluk veya tükenmeden şikayet etmektedirler. Kişiler aynı tepkileri düş kırıklığı yaşadıklarında önce sinir olarak verirler. İlerleyen süreçlerde kaygı, korku, depresyon ve umudunu kaybetme görülür. Bu fiziksel semptomlar düşük performans, geri çekilme ve kişiler arası problemler, madde kullanımı, hastalık, devamsızlık ve anlamsız tutumlar eşliğinde görülmektedir.²⁶⁶ Çalışanlar için tükenmişlik yeni bir durum değildir.

²⁶² Levent Vurgun, Sezai Öztıp, "Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 16. s. 3. (2011):219.

²⁶³ **a.g.e.**, 223.

²⁶⁴ Maslach, Leiter, **a.g.e.**,501.

²⁶⁵ Ardıç, Polatçı, **a.g.e.**, 29.

²⁶⁶ K. R. Sowmya, N. Panchanatham, "Job Burnout: An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector", **Far East Journal of Psychology and Business**, vol.2. no.1. (2011): 51.

İnsanlar tükenmişliğin etkilerini çalışma yaşamının var olmasından itibaren hissetmeye başlamışlardır. İş yerlerinde pek çok tükenmişlik kaynağı vardır. Meriam-Webster tükenmişliği “fiziksel tükenme, duygusal dayanıklılık veya motivasyonun düşmesi gibi sürekli devam eden stres ve yorgunluğa bağlı olarak oluşan durum” şeklinde ifade etmektedir. Can sıkıntısı, rol çatışması, belirsizlik, düşük ücret ve ödüllendirme sisteminin eksikliği günlük stres faktörleridir ve çalışanın yaşantısına kuvvetle zarar verir, strese neden olur ve sönme hissi verir. Tükenmişlik çalışanın daha gücünmüş olmasına, işten ayrılma isteğinin artmasına ve iş ortamına bağlılığının azalmasına neden olur.²⁶⁷

Tükenmişlik belirtileri olumsuz ve mutsuz örgüt ortamlarında oluşur. Kişinin sosyal yaşantısının azlığı ve negatif kişilik özellikleri tükenmişliğe neden olur. Ayrıca, çalışma saatlerinin fazla bir bölümünü insanlarla ilişki halinde geçirenler daha fazla risk altında bulunmaktadır. Tükenmişlik zararlarını açıkça fiziksel belirtileriyle göstermektedir. Bunlar; ülser, migren, baş ağrısı, kaygı, kin ve depresyondur. Ayrıca tükenmişliğin kişisel belirtilerinin yanında işyerinde de artan bazı belirtiler vardır; devamsızlık, iş gören devir hızının artması, yıpranma ve geri çekilme gibi örgütsel belirtileri vardır.²⁶⁸

4.4.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik sendromu sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum, yaptığım işten yıldığımı hissediyorum ve İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunmadığıma inanıyorum. İşim gereği karşılaştığım insanların sorununa uygun olan çözüm yolunu bulamıyorum ve bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim demekle başlar.²⁶⁹ Tükenmişlik verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında, çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı

²⁶⁷ Huprich, a.g.e.,1.

²⁶⁸ Elleen Donohoe ve diğ., “Factors Associated With Burnout of Physical Therapist in Massachusetts Rehabilitation Hospitals”, **Physical Therapy**, vol. 73, no. 11, (1993): 20.

²⁶⁹ İlkeSılaÖnel, “DepresyonaÇeyrekVar”, <http://www.yavuzselimhastanesi.gov.tr/HWS/Haberler.aspx?HaberID=699> (20.03.2013).

görülmektedir.²⁷⁰Örgütlerde uygulanan vardiya sistemleri, statü ve bunların gerektirdiği sorumluluklar, fiziksel ve zihinsel olarak işin gerektirdiği beceriye sahip olmamak, ergonomi, fiziki ortamın (ışıklandırma, gürültü, titreşim, ısı gibi) insan yapısını zorlaması nedeniyle stres yaşanır. Stres olgusu yaşandığı zaman, vücutta dengeyi sağlayan mekanizma bozulur ve buna bağlı olarak da fizyolojik yapı bozulur.²⁷¹

Fiziksel belirtileri kendi içlerinde üçe ayrılmışlardır. Fiziksel yakınmalar; baş ağrısı, kas ve eklem ağrıları, sinirlerde çekilmeler, yorgunluk ve sık hastalanma ve hastalanma endişeleri, sık fiziksel muayeneler, boğaz kurulukları, nefes daralmaları, kilo kayıpları, uyku ve cinsel problemlerdir. Psikosomatik yakınmalar; kalp rahatsızlıkları, ülser, gastrointestinal rahatsızlıklar, solunum ve nefes almada güçlükler, şeker hastalığı ve astım belirtileridir. Fizyolojik tepkiler; kalp çarpıntılı hipertansiyon, serum kolesterol düzeyinde artma ve aşırı terlemeden dolayı deride duyu kaybıdır.²⁷²

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, geçmeyen soğuk algınlıkları, grip, baş ağrıları, mide, bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, kas gerilmeleri, kronik yorgunluk, alerji, uyku bozuklukları, solunum güçlüğü ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum), kilo kaybı veya şişmanlık, uyuşukluk, deri şikayetleri, (deride kabarma ve kızarıklıklar), diyabet, ülser, koroner kalp rahatsızlığı riskinde artış, genel ağrı ve sızılar, kas ağrıları. Bu tip problemlerden sürekli yakınmalar, ciddi bir tükenmişlik sendromunun habercisidir.²⁷³

4.4.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler

Çalışanın psikolojik olarak çökmesi, işin yarattığı bıkkınlık hissidir. En büyük tetikleyicisi de çalışma ortamıdır. Bıkkınlık genellikle, işten duyulan tatminsizlik,

²⁷⁰ Izgar, **a.g.e.**, 7.

²⁷¹ Soysal, Özçalıcı, **a.g.e.**, 202.

²⁷²“Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri”, Ana Sayfa, Yaşam Koçluğu, <http://www.psikologankara.net/tukenmislik-sendromunun-belirtileri.html>, (20.03.2013).

²⁷³ Serkan Akten, “Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 31.

çalışılan kuruluşa karşı duyulan bağlılığın azalması ve “farklı bir şeyler” yapma isteğinin artması ile ortaya çıkar. Genel olarak, aşağıdaki uyarı işaretleri gözlemlenebilir:²⁷⁴

- Azalan özgüven (işin altından kalkılamadığı durumlarda bazı insanlar kendilerini suçlar);
- Çalışanın kendini yetersiz ve başarısız hissetmesi;
- Çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı ters yaklaşım veya ilgisiz davranma.

Ok'un 2004 yılındaki araştırmasına göre insan kaynaklı ve duygusal gelişimi öngören bir meslek içinde, duygusal olarak acı çeken ve devamlı hayal kırıklığına uğrayan çalışanlara rastlamak mümkündür. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, iş yerinde yaşadıkları stresle baş etme konusunda yetersiz olabilirler. Tükenmişliğin psikolojik sonuçları anlamsızlık, moral bozukluğu, depresyon, gerginlik, kaygı gibi şikayetlerdir.²⁷⁵

Çoğu insan, hatta en verimli yöneticiler bile, meslek yaşamlarının bir yerinde tükenmişliğin eşiğine gelebilirler. Bir grup orta düzey yönetici arasında yapılan ve 20 yıl süren bir araştırma, şimdilerde orta yaşlarında bulunan çoğunun gelecek konusunda pek az beklentileri olduğunu, mutsuz evliliklerine katlandıklarını, kendi işlerine odaklanma açılarını daralttıklarını ve başkalarına karşı giderek daha az ilgi gösterdiklerini ortaya koymuştur.²⁷⁶

İş kolikler olumsuz, yüksek stresli kişilik yapılarıyla tükenmişlik için ideal kişilerdir. Genellikle, iş kolik olmayan kişiler uzun çalışmaya gönülsüzdürler ve stresli saatler bu kişilik yapısındakileri bulmaz. Diğer taraftan iş kolikler ya da yüksek beklentisi olan çalışanlar kendilerine fazla çalışma saatleri yaratır ve çalışmadıkları zaman

²⁷⁴ Luecke, a.g.e., 136-137..

²⁷⁵ Sibel Ok, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, c. 3. s. 21. (2004): 58.

²⁷⁶ Harry Levinson, “**Liderlik Psikolojisi**”, çev. Dinç Tayanç, 2.bs. (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2011), 32-33.

huzursuz hissederler. Bu tarz kişiler kendileriyle yarışır. Elde ettikleri başarılar onlar için yeterli olmaz ve kendilerine devam eden yeni amaçlar koyarlar. İş kolikler bu yolda yıllarca tükenme yaşamadan devam ederler ve kendilerini başarılı bulur ve uzun çalışma saatlerini tatmin edici bulurlar. Ama gücünü kendinden alan iş kolikler olumsuz iş özellikleri olduğunda, örneğin; somut ödüllerden yoksun olduklarında tükenmişlik gerçekleşir. Karşılanamamış amaçlar motivasyon eksikliğinden daha çok tükenmişlik yaratırlar.²⁷⁷ Tükenme belirtisi genellikle “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür. Tükenme gösterenler psikolojik olarak içe çekilirler. Psikolojik geri çekilme; yüzeysel ilişkilere girme, kişilere ayrılan zamanı kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde harcama, oyalama ya da o yardım alan kişiden uzaklaşma biçiminde görülür. Geri çekilmenin ortaya çıkardığı sonuçlar: 1. Düşük Performans, 2. Görevden Kaçma, 3. Kuralların arkasına saklanmadır.²⁷⁸

Filizöz ve Ay’a göre psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde sıralanabilir. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendisini göstermektedir.²⁷⁹

Engellenmişlik hissi ve sinirlilik tükenmişliğin belirgin psikolojik özelliklerindendir. Birey kendisini engellenmiş hisseder; çünkü hedeflerine ulaşmaktan alıkonulmuştur. İnsanlar kendilerine saygı ve güven duyulmadığını ve yaptıkları işe değer

²⁷⁷ Jack B. Homer, “Worker Burnout: A Dynamic Model With Implications for Prevention and Control”, **System Dynamics Review**, vol. 1. no. 1. (1985): 43.

²⁷⁸ Ören, Türkoğlu, **a.g.e.**, 67-68.

²⁷⁹ Filizöz, Ay, **a.g.e.**, 235.

verilmediğini düşündüklerinde, öz saygı ve yeterlilik hisleri tehdit altına girecektir. Korku ve kaygı (gerilim) tükenmişliği körükleyen duygulardandır. Bu duygular, çalışanın işi üzerindeki kontrol duygusunu kaybettiği ve iş çevresinin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.²⁸⁰

Başol ve Altay’a göre ise, stres ve bıkkınlık her türlü meslekte görülebilmektedir. Ancak tükenme kavramının, yorgunluk ya da yıpranmadan ve iş doyumunu sağlayamamadan farklı olduğu söylenmektedir. Tükenmişliğin daha iyi anlaşılması işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal kaynakların tespitiyle sağlanabilir. Bu nedenle iş yaşamındaki “kötü ortamlar” da mevcut bulunan işlevsel ve yapısal özellikleri açığa çıkarmaya çalışmak en mantıklısıdır.²⁸¹

4.4.3. Davranışsal Belirtiler

Levinson’a göre insanoğlu hedeflerine asla erişemeyeceğini yoğun biçimde hissetmeye başlayınca, hem kendisine hem de başkalarına düşman kesilir. Bu düşmanlığını da eskisinden daha belirgin tanımlanmış işlere akıtmak ve çalışmalarını kısıtlamak ister. Eğer böyle zamanlarda, ailesine daha fazla eğilmeyecek olursa, sonu tükenmek olur.²⁸²

Bireyler, psikolojik bir varlık olmanın yanında toplumsal bir varlıktırlar. Bu nedenle tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan göstergeler, bir süre sonra hem yakın çevreleri, hem çalışma yaşamı hem de toplumla olan ilişkilerinde belirleyici olmaya başlayacaktır. Bu göstergeler, özellikle kişinin kendisi dışındakiler tarafından daha objektif ve gerçekçi biçimde algılandığından; kişi, toplum ve yakınları tarafından artık daha farklı bir şekilde algılanmaya başlar.²⁸³

Davranışsal belirtiler için aşırı hareketlilik ve taşkınlıktan dolayı dikkati yoğunlaştırma güçlükleri, kararsızlık, sigara ve alkol kullanımında artışlar, dengesiz

²⁸⁰ Akten, **a.g.e.**, 32.

²⁸¹ Gülşah Başol, Mehmet Altay, “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, c. 15. s. 58. (2009): 194.

²⁸² Levinson, **a.g.e.**, 33.

²⁸³ Dolgun, **a.g.e.**, 292.

beslenme, sakarlık ve kaza yapma riskinin yükselmesi kişisel düzeyde olan belirtilerdir. Kişilerarası düzeyde iki önemli davranış örüntüsü dikkat çekmektedir; öfkeli ve saldırgan davranışlar ile ani parlamalar ilişkileri zedelerken, kişilerin kendilerini ortamdan çeken, mesafeli, duygudan yoksun ve mekanik tutumları da onları çevreden izole etmektedir. Bu kişiler sözel ifadelerinde de olumsuz ve kırıncı bir üslup kullanabilmektedirler Mesleki açıdan, bu kişiler, çalışanlarla veya üstleriyle sık tartışmaktadırlar, iş performansları düşüktür, yaptıkları işin niteliği ve niceliğinde azalmalar olmaktadır, iş hataları artmaktadır, sınırlı ve monoton çalışmaya başlamaktadırlar ve en önemlisi iş ortamında daha az zaman geçirmeye başlamaktadırlar.²⁸⁴

Çalışan kişide insanlara, mesleki sorunlara ve bunları çözme çabalarına karşı alaycı bir tavır alış olarak tanımlanan kinisizm gözlenir. Bu sürecin sonunda ise o insanların, o sorunlara layık olduğu görüşü gelişerek hizmetin niteliğinde bozulma, performansta azalma, işe gelmeme, geç gelme, işi bırakma, çay molaları ve öğle yemeklerinin süresini uzatma, kötü yemek alışkanlıkları, düzenli beslenmeme, alkol ve ilaç kullanımında artma, kişisel başarısızlık inancıyla psikiyatrik tedavi ya da danışmana başvurma, evlilik ve aile çatışması, insanlardan uzaklaşma empati yapamama, kişiler arası ilişkilerde kurallara uyum güçlükleri, kaza ve yaralanmalarda artma, hatalarda artma, alaycı ve suçlayıcı olma görülmektedir.²⁸⁵

Tükenmişliğe neden olan faktörleri anlamak motivasyonu ayakta tutanları da anlamaya yardımcı olur. İnsan vücudunun sağlıklı olabilmesi için vitamin ve proteinler gerekiyorsa, yüksek motivasyonu sağlayıcı “besinler”de gerekmektedir. Bunlar: (1) İyi işler için ödüllendirme, ve (2) kişiyi etkileyen şeyleri kontrol altında tutabilme düşüncesidir.²⁸⁶

²⁸⁴ A. Nilgün Aktaş, “Tükenmiş İnsanlar!/Tükenmişlik Sendromu”, <http://blog.milliyet.com.tr/tukenmis-insanlar----tukenmislik-sendromu/Blog/?BlogNo=314526>, (23.03.2013).

²⁸⁵ Hacı Müslüm Bilgiç, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Güneydoğu Anadolu Bölgesi Uygulaması)”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005), 31.

²⁸⁶ Sowmya, Panchanatham, **a.g.e.**, 51.

4.5.Tükenmişliğin Evreleri ve Tükenmişlikle Baş Etme Yolları

Tükenme yavaş ve sinsice başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Kişi; haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca belirlediği ideale ulaşmak için kendini zorlamıştır. Bir gün, daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan ani bir belirti, ona tükendiğini gösterir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce, genellikle ya bir baskı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa, herhangi bir olay olmadan birden bire ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, becerikli ve yetenekli insanlar oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde içlerinde olup bitenlerin farkında değillerdir.²⁸⁷

Tükenmişlik dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evreler tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Aslında tükenme bir kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur.²⁸⁸ Edelwich'e göre dört aşama mevcuttur. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır.²⁸⁹

1. **Evre:** Şevk ve İdealistik Coşku Evresi (Enthusiasm)
2. **Evre:** Durağanlaşma Evresi (Stagnation)
3. **Evre:** Engelleme Evresi (Frustration)
4. **Evre:** Umursamazlık Evresi (Apathy)
- 5.

1. Evre: Şevk ve İdealistik Coşku Evresi (Enthusiasm) :

Bu evrede meslekteki beklentiler çok yüksek seviyededir. Bunların çoğunluğu gerçekçi değildir. Kişi zor şartları benimser ve uyum sağlamak için çabalar. Umut ve beklenti çok yüksektir. Enerjisi çoktur.²⁹⁰ Kişi için mesleği her şeyin önündedir,

²⁸⁷ Murat Menteşe, “İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 32-33.

²⁸⁸ Engin Üngüren ve diğ., **a.g.e.**, 2924.

²⁸⁹ İlkay Güneş, Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutanis, “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 14. s. 3. (2009): 483.

²⁹⁰ Balcıoğlu, Memetali, Rozent, **a.g.e.**, 100.

uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır.²⁹¹

2. Evre: Durağanlaşma Evresi (Stagnation) :

Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulamaya başlanan “işten başka bir şey yapmıyor olmak” tır. Zira, mesleği kurumsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.²⁹²

3. Evre: Engelleme Evresi (Frustration) :

Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar.Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar.²⁹³ Bunlar; adaptif savunmalar (uyum sağlayıcı), maladaptif savunmalar (uyum göstermeyen) ve tükenmişliği iletletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.²⁹⁴

4. Evre: Umursamazlık Evresi (Apathy):

Bu evrede kişide, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenir. Kişi mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte fakat ondan zevk alamamaktadır. 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.²⁹⁵İlgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. İşe geç gelme, işten kaçma, duyarsız davranma, her zaman yaptığının dışında bir şey yapmama ve sürekli işinden yakınma, eğilimleri vardır.²⁹⁶

²⁹¹ Engin Üngüren ve diğ., **a.g.e.**, 2924.

²⁹² Nazmiye Kaçmaz, “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, c.68. s.1. (2005): 30.

²⁹³Fuat Beşkardeş, Tükenmişlik Sendromu (Burnout Syndrome), <http://fuat.beskardeş.com/saglik/2364/tukenmislik-sendromu-yrd-doc-dr-a-fuat-beskardeş.html>, (19.05.2013).

²⁹⁴ Engin Üngüren ve diğ., **a.g.e.**, 2924.

²⁹⁵ Abdullah Soysal, “Polislerde Tükenmişlik: Bzı Demografik Değişkenler Açısından K.Maraş Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Özel Sayısı**, (2010): 58.

²⁹⁶ Yörükoğlu, **a.g.e.**, 29.

Yorgunluk ve ilgisizlikle başlayan “burn out” sinsi bir hastalık olduğu için uzun süre kendini saklayabilir. Genellikle öğretmenler, polisler, sağlık çalışanlarında görülen tükenmişlik, girdabına çektiği hastalarda gerginlik yaratır. Aslında hastalığın ilerlemesine sebep olan şey hastanın sıkıntı ya da üzüntüye sebep olan sorunları çok fazla düşünmesi bu kısır döngüden çıkamamasıdır. Bu yüzden de “burn out” sendromu tedavisinde ilk önce nedenler konuşularak ortaya çıkarılır. Daha sonra da ilaç ile tedaviye destek verilir.²⁹⁷

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir.²⁹⁸

Yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişlik olgusunun iş görenleri, yöneticileri ve beraberinde kurumları da etkilemekte olduğu görülmüş ve konuya ilişkin mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır.²⁹⁹ Özgen’e göre tükenmişlikle mücadele yöntemleri kişisel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hizmet sektörü bünyesinde yer alan iş ortamları genellikle bireyin üzerinde çok fazla kontrolünün olmadığı ortamlardır bu bağlamda bireysel mücadele yöntemleri önem kazanmaktadır. Bu yöntemler arasında iş ile ilgili gerçek ve hedeflerin geliştirilmesi, zaman yönetimi, hobilerle uğraşma, tatil, meditasyon, iş rotasyonu, sosyal etkinliklere katılma (spor, müzik) bulunmaktadır.³⁰⁰ Bireysel mücadele tekniklerini uygulamak daha kolay olmasına rağmen, örgütsel düzenlemelerin tükenmişlik sendromu ile mücadelede daha kalıcı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.³⁰¹

²⁹⁷ M. Sezai Türk, “Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, <http://www.caginpolicisi.com.tr/120/12-13-14.htm>, (30.03.2013).

²⁹⁸ Zeliha Musaoğlu, “Trakya Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Sağlıkla İlişkili Yaşam Kalitesi”, (Uzmanlık Tezi, Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi, 2008), 23.

²⁹⁹ Üngüren ve diğ., **a.g.e.**, 2924.

³⁰⁰ Işıl Özgen, “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, **1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Sempozyum Bildirileri 4 Mayıs 2007**, Antalya: 2007, 119.

³⁰¹ Keser, Yılmaz, Yürür, **a.g.e.**, 467.

Tükenmişlik duygusuna kapıldığında kişinin bunun kaynağını belirlemesi ve nedenlerini anlaması gerekir. Herkes için “bardağın son damlası” olan olay farklıdır ve her insan durumlardan kendi geçmişi ve yapısı doğrultusunda etkilenir. Dolayısıyla, çevrenin üzerinde yarattığı etkinin bilincinde olmak, kişinin tükenmişlik yaşadığında hissedeceği çaresizlik ve sonuçsuzluk duygularını anlamasına yardımcı olacaktır. İnsan ancak bildiği ve anladığı bir durumu değiştirebilir. Hissettiği ve düşündüğü her neyse bunu tanımak, kişinin kontrolde olmasını ve gerekli müdahaleyi yapabilmesini sağlar.³⁰²

İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi... mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir. İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir. Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.³⁰³

Tükenmişlik tek bir kişinin başa çıkabileceğinden daha ciddi bir problem olarak görülse de; bu, bireyin tükenmişliğe teslim olması ve çözüme yönelik hiçbir şey yapmaması anlamına gelmemektedir. Nitekim, bir bireyin hem fiziksel hem de ruhsal açıdan kendisini güçlendirebilecek birçok seçeneği vardır. Bireyler, tükenmişliği durduracak süreci başlatabilmek için harekete geçebilirler. Ancak bu süreçte de birey başkalarına ihtiyaç duyabilir. İzole edilmiş bir ortamda çalışmadığımız ve yaşamadığımız için; tükenmişlikle etkin bir şekilde baş edebilmek için çalışma arkadaşlarıyla birlikte hareket etmek gerekebilir.³⁰⁴

³⁰² Şeyma Çavuşoğlu Itri, “Tükenmişlik Hissine Savaş Açın!”, feminapsikoloji.com/2012/10/10/tukenmislik-hissine-savas-acin/, (02.04.2013).

³⁰³ Kaçmaz, **a.g.e.**, 31.

³⁰⁴ Sürgevil, **a.g.e.**, 99.

Bireysel olarak tükenmişlikle mücadele yöntemleri şu şekilde özetlenebilir;³⁰⁵

- Ulaşılmaması mümkün olan gerçekçi hedefler belirlemek,
- Kişinin kendini ve çevresini tanıması, ihtiyaçlarının farkında olması,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,
- Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
- İşe ara vermek, iş değişikliği yapmak.

Maslach'a göre insanlar genellikle organizasyonların büyük birimlerine bağlı küçük gruplar ya da takımlar halinde çalışmaktadır. Daha da önemlisi, organizasyonlar çalışma birimleri ile yönetilip dizayn edilmektedirler. Yöneticiler kişilerden ve onların performanslarından değil, büyük çalışma gruplarından sorumlu tutulup, onların göstergeleri olan verimlilik ve iş gören devir hızıyla ilgilenirler. Müdahaleler genellikle departman veya birimler bazında uygulanır.³⁰⁶

Soysal'a göre tükenmişlikle mücadeledeki örgütsel teknikler ise iş gören seçimi, örgüt ve yönetim geliştirme, işin modifikasyonu, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi şeklindedir.³⁰⁷ Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişlik olgusunun iş görenleri, yöneticileri ve dolayısıyla kurumları etkilemekte olduğu görülmüş ve konuya ilişkin mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle örgütlerde çalışanların, yeteneklerine, özelliklerine ve önceliklerine göre görev dağılımı yapmak tükenmişliğe karşı en önemli faktörlerdendir. Çalışanların huzurlu ve mutlu olmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Böylece uzun dönemde iş memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Bunun yanında diğer bir önemli nokta ise; örgütlerde takım çalışmasına önem verilmelidir. Böylece çalışanlar kendilerini o gurubun ve örgütün önemli bir parçası olarak görecektir.³⁰⁸

³⁰⁵ İraz, Ganiyusufoğlu, **a.g.e.**, 455.

³⁰⁶ Christina Maslach, "Burnout and Engagement in the Workplace: New Perspectives", **The European Health Psychologist**, Vol.13. No.3. (2011): 44.

³⁰⁷ Abdullah Soysal, "İş Yaşamında Tükenmişlik", **Çimento ve Endüstri İş Verenleri Sendikası**, Kasım 2011: 23.

³⁰⁸ Fatih Türkmen, Savaş Artuğer, "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)", **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 16. s. 22. (2011): 234.

Kişinin kendi davranışlarını tek başına değiştirebilmesi mümkün olabilir, fakat sosyal çevre tek başına değiştirilemez. İş yerinde bazı şeylerin değişimi, bireysel bir yaklaşımla değil, örgütsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilebilir. Nitekim, çoğu zaman örgütler, tükenmişlikle mücadelede, tek bir bireyin sahip olabileceğinden daha fazla kaynak ve güce sahiptirler. Tükenmişlikle mücadele etmede benimsenebilecek her türlü örgütsel yaklaşım, bireysel olanlara nazaran daha karmaşıktır, ancak çözüme yöneliktir.³⁰⁹ Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan gruplarının oluşmasını da sağlamaktadır.³¹⁰

Çalışanların huzurlu ve mutlu olmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Böylelikle uzun vadede iş memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Bunun yanında diğer önemli nokta ise, örgütlerde takım çalışmasına önem verilmesidir. Böylece çalışanlar kendilerini o grubun ve örgütün önemli bir parçası olarak görecektir.³¹¹ Aşağıda tablo 5’de tükenmişliğin önlenmesine dair kişiye ve kuruma yönelik önlemler kısaca açıklanmıştır.

Örgütsel olarak tükenmişlik ile mücadele yöntemleri ise şu şekilde özetlenebilir;³¹²

- Serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı arttırmak,
- Ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişime ve dinlenme için sağlanan süreleri artırmak,
- Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi,
- İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,
- Organizasyonun büyüme ve gelişmesine uygun olarak, gereksinim duyulan özellikteki çalışanı yetiştirmek.

³⁰⁹ Sürgevil, **a.g.e.**, 119.

³¹⁰ Polatçı, **a.g.e.**, 90-91.

³¹¹ Üngüren ve diğ., **a.g.e.**, 2924.

³¹² İraz, Ganiyusufoğlu, **a.g.e.**, 455.

Tablo 5: Tükenmişliğin Önlenmesinde Kişiy ve Kuruma Yönelik Eylemler

Kişiy Yönelik Önlemler	Kuruma Yönelik Önlemler
• Kişisel yönetim becerileri geliştirmek. • İlişkileri düzenleme becerileri geliştirmek. • Olumlu düşünme ve bakma becerileri geliştirmek. • Stres dayanıklılığı artırma becerileri geliştirmek.	• Çalışma yöntemlerini ve iş düzenini denetlemek. • Sorunları sahiplenmek, uygun iletişim ve tartışma ortamı sağlamak. • Yeni teknoloji, bilgi araç-gereç kullanımını sağlamak. • Personelin güvenliğini sağlamak. • Gelecekle ilgili daha gerçekçi programlar yapmak. • İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak. • Başarıları takdir etmek.

Kaynak: Engin Üngüren ve diğ., “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi”. (Journal of Yasar University, c. 17. s. 5. ,2010), 2924.

Üçüncü bölümde tükenmişlik kavramına değinilmiştir. Tükenmişlik kavramının tanımı yapılarak, tükenmişliğin boyutları, tükenmişliğe sebep olan faktörler ve tükenmişlikle baş etme yolları incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmanın detaylarına yer verilmiştir.

5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, problemi, sınırlılıkları ve hipotezleri açıklanmıştır. Daha sonra ise araştırmanın evren ve örnekleme belirlenmiş, kullanılan veri analiz tekniklerine değinilmiştir. Veri analiz tekniklerinin anlatıldığı kısımda kullanılan ölçekler ve kullanılan anket formu hakkında bilgilere yer verilmiştir. Son kısımda ise araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Araştırmanın Problemi

Son yıllarda insan kaynaklarına verilen önemin artmasıyla örgütsel davranış konularına da dikkatler çekilmiştir. Özellikle örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladığında eşitlik algılarının artmasını sağlama çabalarıyla geliştirilen örgütsel adalet çalışmaları artarak devam etmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel ya da bireysel faktörlere bağlı olarak işinden uzaklaşması, kendini yetersiz hissetmesi ve diğer insanlara karşı duyarsızlaşması gibi sonuçlarla ortaya çıkan tükenmişlik işletmeler ve çalışanlar için büyük bir sorun haline gelmekte ve tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri hızla incelenmektedir. Bu araştırmada da yapılan çalışmalar ışığında örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında bir ilişki var mıdır? sorusu incelenmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma yaşamının her geçen gün biraz daha zorlaştığı bu günlerde örgütsel adalet ve tükenmişliğin artan önemiyle birlikte bu alanda çalışmalara da hız verilmiştir.

Çalışanların elde ettikleri kazançlara göre örgütlerini adil olarak algılayıp algılamadıklarıyla ilgilenen örgütsel adalet hakkında son yıllarda literatürde bir çok çalışma yapılmıştır.

Tükenmişlik ise, genç- yaşlı bir çok çalışan üzerinde ağır ve kalıcı etkiler bırakan bir olgudur. Kimi çevreler tarafından “sendrom” olarak da adlandırılan tükenmişlik kavramı özellikle kişilerin psikolojisi ve bedensel sağlığında bıraktığı izler nedeniyle son yıllarda üzerinde fazlasıyla durulmaya başlanılan kavramdır. Tükenmişlik özellikle insan ruhunda bıraktığı izler nedeniyle hem psikologlar hem de çalışma yaşamında yöneticiler tarafından fazlasıyla incelenen bir konu haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı ise, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmada özel bir hastanede çalışan sağlık ve idari çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmış ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem gibi demografik özellikler ile örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılıkları incelenmiştir.

Bu çalışma özellikle sağlık sektörünün stresli yapısında çalışan iş görenlere örgütsel adaleti algılamalarında ve tükenmişlikle karşı karşıya kaldıklarında onlara özellikle tükenmişliği daha iyi anlamaları ve aslında tükenmişliğin çok ciddi boyutlara ulaşabileceğini anlamalarını sağlayacak, aynı zamanda yöneticilere çalışanların sorunlarına yardımcı olmaları konusunda destek olacaktır. Bu çalışma örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarının incelenmesi konusunda literatüre özellikle örgütsel adalet teorileri hakkında geniş bilgi vermesi ve tükenmişliğin evrelerini incelemeye katkı sağlayacak ileride yapılacak olan çalışmalara da yardımcı olacaktır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma da konu bakımından örgütsel adalet ölçeği: etkileşimsel adalet,dağıtımsal adalet ve prosedür adaleti boyutlarıyla incelenmiştir. Tükenmişlik ölçeği ise: duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi alt boyutlarıyla

incelenmiştir. Her iki ölçek de cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem gibi bazı demografik özelliklerle olan ilişkileri de yer almaktadır.

Uygulama yönünden araştırma İstanbul Anadolu yakasının Ümraniye ilçesindeki özel bir hastanede çalışan idari ve sağlık çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırma verileri Moorman'ın örgütsel adalet ölçeği, Maslach'ın tükenmişlik ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formuyla sınırlandırılmıştır.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla aşağıdaki ana hipotez oluşturulmuştur. Ayrıca bu iki değişkenin boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla da alt hipotezler belirlenmiştir.

Araştırmanın ana hipotezi;.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.”

H₂: Çalışanların örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H_{3a}: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, işyerindeki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri, işyerindeki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

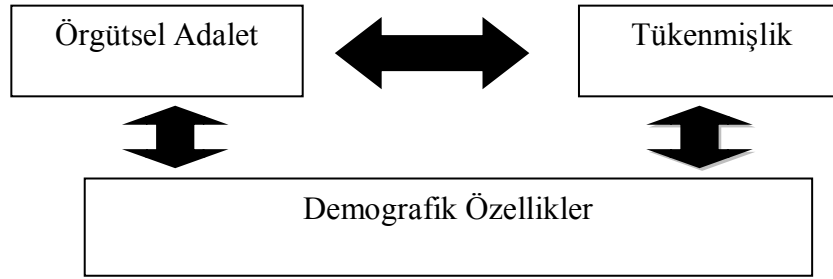
5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçen tanımlayıcı araştırmadır.

5.6. Araştırmanın Modeli

Araştırma değişkenleri kapsamında oluşturulan tanımlayıcı araştırma modeli aşağıdaki Şekil 3’te görülebilmektedir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



5.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki özel hastanelerin genel müdürlükleri oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın kapsamına İstanbul Anadolu yakası Ümraniye ilçesinde bulunan özel bir hastane alınmıştır. 2006 yılından beri faaliyet gösteren hastanede 2013 yılında alınan bilgilere göre 413 personel çalışmaktadır. Yapılan araştırmada çalışma ana kütesinin tamamına anket verilmesi hedeflenmiş ancak tüm personele ulaşılamaması ve bazı personellerin anket formunu doldurmak istememesi sebebiyle 155 kişiye anket uygulanabilmiştir. Bu 155 kişide 2 kişi anket sorularının bazılarını çift cevap vermiş, 3 kişi ise anket formunu yarım bırakmıştır. Bu nedenle uygulamaya 150 kişinin doldurduğu anket formu üzerinden devam edilmiştir.

5.8. Veri Toplama Araçları

Bilimsel araştırmalarda kullanılan veri toplama teknikleri; anket, görüşme, gözlem, deney ve kaynak tarama yöntemi şeklinde sıralanabilir. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket –sorgu kağıdı-, araştırma evrenini/örneklemini oluşturan kişi, grup veya örgütlerden elde edilecek verilere –bilgilere- tek tipleştirilmiş ifadelerle –soru, yargı, önerme vb.- ulaşabilme amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır. Veri toplama teknikleri arasında yaygın bir kullanıma sahip anket, konuyla ilgili uzman görüşleri alınarak desteklendiği, araştırmanın amacına uygun olarak iyi bir şekilde tasarlandığı ve seçilen örneklem gruba tarafsız olarak uygulandığı sürece güvenilir sonuçlar verebilecektir. Aksi taktirde, ölçme hataları ile karşılaşılacak ve buna bağlı olarak araştırma istenen düzeyde sonuçlar vermeyecektir.³¹³

Araştırmada örgütsel adalet düzeyini belirlemek için Moorman'ın örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Tükenmişlik düzeyini belirlemek için ise Maslach'ın tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ayrıca kişilerin demografik özelliklerini öğrenmek amacıyla kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. Anket soruları anlaşılır, kolay ve yapılabilir olması açısından basit ve tüm sorulara cevap verilebilmesi açısından da kapalı uçlu sorular halinde hazırlanmıştır.

5.8.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet ölçeğinde 5'li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin tamamı toplam 25 sorudan oluşmaktadır. 25 soruluk ölçeğin prosedür adaleti boyutunda 7 soru, etkileşimsel adalet boyutunda 10 soru ve dağıtımsal adalet boyutunda 8 soru bulunmaktadır. 5'li Likert tipi ölçeğe göre sorulara verilecek cevaplar “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. Ölçeğin 1,3,7,8,12,13,19,20,21,22 numaralı soruları etkileşimsel adalet boyutunu, 2,4,6,9,11,14,18 numaralı soruları prosedür adaleti boyutunu, 5,10,15,16,17,23,24,25 numaralı soruları ise dağıtımsal adalet boyutunu oluşturmaktadır.

³¹³ Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, “Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi”. 3. bs. (Ankara: Detay Yayıncılık,2011), 55.

5.8.2. Tükenmişlik Ölçeği

Ülkemizde de dahil olmak üzere, tükenmişliğin ölçülmesinde kullanılan en yaygın ölçme aracı Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)”dir. İkinci en yaygın ölçme aracı ise Pines, Aranson ve Kafry tarafından 1981 yılında geliştirilen “Tükenmişlik Ölçeği (TÖ)”dir.³¹⁴ Bu araştırmada da yaygınca kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanterinden (MTE) yararlanılmıştır.

Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen ve Maslach’ın adıyla literatüre geçen Tükenmişlik Envanteri yedi dereceli Likert tipi bir ölçek olan bu ölçme aracı toplam 22 madde ve üç alt ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçeklerden duygusal tükenme (emotional exhaustion, EE) alt ölçeği 9 maddeden, duyarsızlaşma (depersonalization DP) alt ölçeği 5 maddeden ve kişisel başarısızlık (personal accomplishment, PA) alt ölçeğin de, toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “1 hiçbir zaman” ve “7 her zaman” biçiminde puanlanmaktadır. Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye çevrilen envanterde bazı değişikliklere gidilerek özgün formunda yedi dereceli olan cevap seçeneklerinin “0 hiçbir zaman”, “4 her zaman” olarak ölçeğin beş dereceli olarak düzenlenmesine karar verilmiş ve eğitici formunda da bu beş dereceli olan hali kullanılmaktadır.³¹⁵

Bu araştırmada Maslach Tükenmişlik ölçeğinin beş dereceli olarak düzenlenmiş hali kullanılmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi anket formunun duygusal tükenmişlik boyutunda 9 soru, duyarsızlaşma boyutunda 5 soru ve kişisel başarıda düşme hissi boyutunda ise toplam 8 soru bulunmaktadır. Maslach Tükenmişlik Envanterinde de 5’li likert ölçeğinden yararlanılmış ve sorulara verilecek cevaplar, “0: *Hiçbir zaman*, 1: *Çok nadir*, 2: *Bazen*, 3: *Çoğu Zaman*, 4: *Her zaman*” şeklinde hazırlanmıştır. Anket sorularının 1,2,3,6,8,13,14,16,20 numaralı soruları duygusal tükenmişlik boyutunu, 4,7,9,12,17,18,19,21 numaralı soruları kişisel başarıda düşme hissi boyutunu, 5,10,11,15,22 numaralı soruları ise duyarsızlaşma boyutunu oluşturmaktadır.

³¹⁴ Burhan Çapri, “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 2. s. 1. (2006): 64.

³¹⁵ Çapri, **a.g.e.**, 67.

5.8.3. Kişisel Bilgi Formu

Anket formunun kişisel bilgiler kısmında bazı demografik özellikler hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle bu özellikleri içeren dört soru hazırlanmıştır. Bu dört soru arasında cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve iş yerinde çalışma süresi gibi anket formunu dolduranların bazı kişisel bilgilerinin öğrenilmesi amacına yönelik sorular hazırlanmıştır. Ayrıca kişisel bilgi formunda araştırmanın objektifliği ve kişilerin güven duyması için ad-soyad bölümüne yer verilmemiştir.

5.9. Veri Analiz Tekniği

Araştırmada veri analiz tekniği olarak SPSS 18.0 (Statistical Packages for the Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır. Araştırmalar %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Veri analiz tekniğini seçmek için verilerin normal dağılıma uygunluğu ölçülmüştür. Demografik özellikler olan cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, iş yerinde çalışma süresi gibi değişkenlerin ortalamaları bulunarak, yüzde payları elde edilmiştir. Ayrıca demografik özellikler ile örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri için ayrı ayrı bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA tablosunda p değeri 0,05'in altında olanlar için ise Scheffe testi uygulanmıştır.

Ana hipotez olan örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmek için ise; ilişkinin yönünü ve derecesini ölçmek için korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını ölçmek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmaya dair bilgiler, hipotezler, sınırlılıklar, model, veri analiz tekniği gibi sonuçlar dördüncü bölümde açıklanmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde ise örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için İstanbul Anadolu yakasında bulunan özel bir hastanede gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına yer verilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde İstanbul Anadolu yakasında özel bir hastanede gerçekleştirilen örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen anket çalışmasına dair bulgular yer almaktadır.

6.1. Demografik Özellikler

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinden olan anket çalışmasına toplam 155 kişi katılmıştır. Bu 155 kişiden 2 kişi soruların bazılarına çift cevap vermiş, 3 kişi ise anket formunu yarım bıraktığı için araştırmaya dahil edilememiştir. Bu nedenle araştırma 150 kişinin doldurduğu anket formuyla gerçekleştirilmiştir. Tablo 6'da demografik özelliklerle ilgili bilgilerden de görüleceği gibi, araştırmaya dahil edilen 150 kişinin 92 kişisi kadın, 58 kişisi ise erkektir. Kadınlar araştırmanın %61,3'ünü oluştururken, erkekler %38,7'sini oluşturmaktadırlar. Araştırma sonuçlarından da anlaşılabileceği üzere hastanede daha çok kadınların çalışmayı tercih ettiği görülebilmektedir. Bu duruma genellikle hastanecilik sektörünün; hemşirelik, hasta kabul personeli, hasta danışmanı, yardımcı sağlık personeli gibi hastaları karşılayan ve ilişki içerisinde bulunan personelin daha çok kadın olmasını tercih etmesi olarak açıklanabilir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yaş aralıkları incelendiğinde; %32,7'sini oluşturan 49 kişi 18-25 yaş arasında, %45,3'ü 68 kişi olup 26-33 yaş arasında, %13,5'ünü oluşturan 20 kişi 34-41 yaş aralığında, %8'ini oluşturan 12 kişi 42-49 yaş arasında ve %7'si 50 yaş ve üzerindedir. Araştırmanın büyük bir kısmını oluşturan %32,7'lik kısmında 18-25 yaş aralığı ve %45,3'lük kısmında ise 26-33 yaş aralığı bulunmaktadır. Bu sonuçtan da anlaşılabileceği üzere hastane çalışanlarının büyük çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır.

Demografik özellikler arasında yer alan eğitime bakıldığında ise; araştırmaya katılan ve araştırmamanın %4'ünü oluşturan 6 kişinin ilköğretim mezunu, %30'unu oluşturan 45 kişi lise mezunu, %28,7'sini oluşturan 43 kişi ön lisans mezunu, %28,7'sini oluşturan 43 kişi lisans mezunu ve %8,7'sini oluşturan 13 kişi ise yüksek lisans / doktora mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun lise, ön lisans ya da lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Diğer bir demografik özellik olan kıdem incelendiğinde ise; araştırmaya katılan %42,7'lik kısım 64 kişiden oluşmakta ve bu kısım 6 1 yıldan az çalışmaktadır. %28'i 42 kişiden oluşmakta ve bu 42 kişi 1-4 yıl arasında kıdeme sahiptir. %29,3'lük kısmı 44 kişiden oluşmakta ve bu kişiler 4-7yıl arasında kıdeme sahiptirler. Hastanecilik sektörünün çok hızlı gelişmesi ve her geçen gün yeni hastanelerin açılması ve aynı zamanda bu gelişmeyle birlikte yoğunluğun fazla olması sebebiyle iş gören devir hızının yüksek olması muhtemeldir. Bu nedenle araştırmaya bakıldığında araştırmamanın büyük bir kısmını oluşturan %42,7'lik bölümü 64 kişiden oluşmaktadır. Bu da araştırmamanın yapıldığı hastanede de iş gören devir hızının fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Demografik Özellikler Tablosu

Demografik Özellikler		FREKANS	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	92	61,3
	Erkek	58	38,7
Yaş	18-25	49	32,7
	26-33	68	45,3
	34-41	20	13,3
	42-49	13	8,7
Eğitim	İlköğretim	6	4,0
	Lise	45	30,0
	Ön Lisans	43	28,7
	Üniversite	43	28,7
	Y. Lisans / Doktora	13	8,7

Kıdem	1 Yıldan Az	64	42,7
	1-4 Yıldan Az	42	28,0
	4-7 Yıl Arası	44	29,3

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Dağılımı

Tablo 7’de örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramları için ayrı ayrı tanımlayıcı istatistikler bulunmaktadır. Örgütsel adalet için elde edilen tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında etkileşimsel adalet boyutunun ortalaması 3,36, dağıtımsal adalet boyutunun ortalaması 2,64 ve prosedür adaletinin ortalaması ise 2,95 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeği için Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. sapma
Etkileşimsel Adalet	150	3,36	,98
Dağıtımsal Adalet	150	2,64	,97
Prosedür Adaleti	150	2,95	,84

Tablo 8’de tükenmişlik ölçeği için tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında ise duygusal tükenme boyutu için 3,13, duyarsızlaşma boyutu için 2,82, kişisel başarıda düşme hissi boyutu için ise 3,13 olarak elde edilmiştir.

Tablo 8 : Tükenmişlik Ölçeği için Tanımlayıcı İstatistikler

Tükenmişlik Ölçeği Boyutları	N	Ort.	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	150	3,13	,89
Duyarsızlaşma	150	2,82	,90
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	150	3,13	,81

Örgütsel adalet ölçeğinin normallik dağılımına uygunluğuna bakıldığında One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi incelenmiştir. Bir ölçeğin normallik dağılımına uyması için p değerlerinin 0,05'in üzerinde olması gerekmektedir ($p > 0,05$). Araştırmada örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından etkileşimsel adaletin p değeri 0,393, dağıtımsal adaletin p değeri 0,453 ve son olarak prosedür adaletinin p değeri 0,376 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında p değeri 0,05'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet ölçeği normallik dağılımına uygun olmaktadır.

Tükenmişlik ölçeği için de örgütsel adalet ölçeğindeki gibi normal dağılıma uygunluk ölçülmüştür. Bunun için yine One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testinden yararlanılmıştır. Bu teste göre elde edilen p değerleri duygusal tükenme için 0,285, duyarsızlaşma için 0,298 ve kişisel başarıda düşme hissi için 0,476 olarak elde edilmiştir. Tüm boyutlar için p değerleri 0,05'in üzerinde olmasından dolayı tükenmişlik ölçeğinin de normallik dağılımına uygun olduğu görülmektedir.

6.3. Faktör Analizi

Faktör analizinin, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemektir. Yani temel bileşenler analizi gibi bir boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemidir. Anlaşıldığı üzere faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır.³¹⁶

Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişkisi bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,005 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde

³¹⁶ Nuri Doğan, T. Oğuz Başokçu, "İstatistik Tutum Ölçeği için Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması". **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**. c.1. s.2. (2010): 65-66.

bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir.³¹⁷ Araştırmada örgütsel adalet ölçeği ve tükenmişlik ölçeği için ayrı ayrı faktör analizi yapılmış ve elde edilen p değerleri iki ölçek içinde 0,000 olarak belirlenmiştir. p değerleri iki ölçek içinde $p < 0,005$ olduğu için değişkenler analiz yapmaya uygundur sonucu elde edilmiştir.

Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerleri aşağıdaki gibidir:³¹⁸ Aşağıda tablo 9'da KMO yorumlama değerleri görülebilmektedir.

Tablo 9: KMO Yorumlama Değerleri Tablosu

KMO DEĞERİ	YORUMU
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 Arası	İyi
0,60 ve 0,70 Arası	Orta
0,50 ve 0,60 Arası	Kötü
0,50'den Aşağı	Kabul Edilemez

Yapılan araştırmada tablo 10'da gösterilen örgütsel adalet boyutu için KMO testi değeri 0,929 olduğundan ve 0,80'in yukarısında olduğundan değişkenlerin birbirine mükemmel bir şekilde uyum içinde olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik ölçeğinde ise elde edilen KMO testi değeri 0,793 olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik ölçeği KMO testi değer, 0,70 ve 0,80 arasında olduğu için değişkenler arasında iyi bir uyum vardır sonucu elde edilmiştir.

Tablo 10: KMO ve Bartlett's Testi Tablosu

	Örgütsel Adalet Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO Testi)	,929	,793
Bartlett Testi	Örgütsel Adalet Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği

³¹⁷ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi". 4.bs. İstanbul: Beta Basım, 2011, 79.

³¹⁸ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, a.g.e., 80.

Approx Chi Square	3081,516	1066,380
Serbestlik derecesi (df)	300	231
p	,000	,000

6.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanlışlardan arınık olmasıdır. Özellikle toplumbilimlerde yapılan çeşitli ölçmelerde, ölçülen kavramın hemen her boyutu ile ilgili çok sayıda ölçüt kullanılmaya çalışılır. Bu bir test ya da tutum ölçeği ise, madde sayısı artırılır. Böylece, yansız hataların birbirini "dengelemesi" sonucu, benzer sonuçların alındığı "indeks" değerler elde edilir. Güvenirliği düşük olan bir ölçmenin hiç bir bilimsel değeri olmadığı gibi, güvenilirliğin yüksek olması da, yapılan ölçmenin amaca uygunluğunun garantisi değildir. O halde, güvenilirlik, zorunlu fakat yeterli bir koşul değildir.³¹⁹

Yapılan araştırmada ilk önce kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinin genelinde bir güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 10'da gösterilen örgütsel adalet ölçeğinin geneline bakıldığında Cronbach's Alpha değeri 0,960 çıkmıştır. Sosyal bilimlerde 0,70'in üzerinde olan değerler güvenilir sayılmaktadır. Bu nedenle 0,960 Cronbach's Alpha değeriyle bu araştırmanın örgütsel adalet ölçeği güvenilirlerdir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet için Cronbach's Alpha değeri 0,933, dağıtımsal adalet boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,936 ve prosedür adaleti boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,892 bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç alt boyutu için güvenilirlik analizi sonuçlarının standardı sağladığı ve güvenilir olduğu araştırma sonucunda elde edilmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinde de aynı yöntem izlenerek önce tükenmişlik ölçeğinin genelinde bir güvenilirlik analizi yapılmış ve tablo 11'e bakılarak Cronbach Alpha değeri 0,726 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde geçerli sayılan 0,70 barajını üstünde olduğu için tükenmişlik ölçeği de güvenilir kabul edilmiştir. Aynı şekilde

³¹⁹ "Güvenilirlik Analizi", http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp, (24.04.2013).

tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,826, 0,766 ve 0,718 olarak elde edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarının da gerekli standardı sağladığı araştırma sonuçlarından elde edilmiş ve her iki ölçek de güvenilirlik analizi sonucunda güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Tablosu

	Cronbach's Alpha Değeri	İfade sayısı
Örgütsel Adalet	,960	25
Etkileşimsel Adalet	,933	10
Dağıtımsal Adalet	,936	8
Prosedür Adaleti	,892	7
Tükenmişlik	,726	22
Duygusal Tükenmişlik	,826	9
Duyarsızlaşma	,766	5
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	,718	8

6.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik " H_1 : Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir." hipotezinin testi için yapılan regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Ölçeği Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model	r	r^2	Düzeltilmiş r^2	P
1	,-295 ^a	,087	,081	,000

a. Açıklayıcılar: (sabit), Tükenmişlik b. Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet

Regresyon analizi sonucunda r^2 değeri 0,087 olarak elde edilmiştir. Yani örgütsel adalet 0,087'lik bir değerle tükenmişliği açıklamaktadır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen r değeri -0,295 düzeyinde negatif yönlü düşük bir ilişki

bulunmuştur. Yani örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. p değeri 0,05'in altındadır ve analiz 0,01 düzeyinde anlamlıdır sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13: Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi df	Ortalama Kare	F	İst. An.
1	Regression	9,064	1	9,064	13,854	,000 ^a
	Residual	94,871	145	,654		
	Total	103,935	146			

Tablo 13'de ANOVA sonuçlarına bakıldığında F değerinin 13,854 ve p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adalet algılaması ile tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14'de Kat sayılar tablosuna bakıldığında p değerleri 0,000 olduğu ve 0,05'in altında olduğu görülmektedir. Böylelikle modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin alabileceği değer aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Tükenmişlik = 4,132-0,581 Örgütsel Adalet

Tablo 14: Katsayılar Tablosu ^a

		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	İst. An.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	4,132	,309		13,380	,000
	Tükenmişlik	-,581	,156	-,295	-3,722	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

H_2 : Çalışanların örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel adaletin boyutları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik " H_2 : Çalışanların örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin

algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki vardır.” hipotezinin testi için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15: Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

		Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Prosedür Adaleti	Örgütsel Adalet	Tükenmişlik
Etkileşimsel Adalet	Pearson Katsayısı	1	,655**	,671**	,898**	-,274**
	İst. An. (2- Yönlü)		,000	,000	,000	,001
	N	150	150	150	150	147
Dağıtımsal Adalet	Pearson Katsayısı	,655**	1	,778**	,896**	-,284**
	İst. An. (2- Yönlü)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	147
Prosedür Adaleti	Pearson Katsayısı	,671**	,778**	1	,882**	-,221**
	İst. An. (2- Yönlü)	,000	,000		,000	,007
	N	150	150	150	150	147
Örgütsel Adalet	Pearson Katsayısı	,898**	,896**	,882**	1	-,295**
	İst. An. (2- Yönlü)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	147
Tükenmişlik	Pearson Katsayısı	-,274**	-,284**	-,221**	-,295**	1
	İst. An. (2- Yönlü)	,001	,000	,007	,000	
	N	147	147	147	147	147

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda Pearson kat sayılarına bakılmış etkileşimsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişki -0,274, dağıtımsal adalet ile tükenmişlik arasında -0,284 kuvvetinde, prosedür adaleti ile tükenmişlik arasında -0,221 kuvvetinde, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ise -0,295 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Her üç boyut içinde Pearson katsayıları -1'e yakındır bu nedenle örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Yani örgütsel adalet azaldıkça tükenmişlik artmakta, örgütsel adalet arttıkça tükenmişlik azalmaktadır.

6.6. Demografik Özellikler ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılamaları ve tükenmişlik düzeyine yönelik t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

H_{3a}: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Demografik değişkenlerden yaşa göre örgütsel adalet algılamalarının farklılık göstertip göstermediğini incelemek için ANOVA testinden yararlanılmıştır. Yaş ile örgütsel adalet algılamaları düzeyleri incelenirken ilk olarak homojenlik testine bakılmaktadır. Levene testinin sonucuna göre p değeri 0,05'ten büyük olursa tek yönlü varyans analizi için ön şart geçerli olmaktadır. Araştırmada elde edilen p değeri etkileşimsel adalet boyutu için 0,084, dağıtımsal adalet boyutu için 0,921 ve prosedür adaleti boyutu için 0,145 olarak elde edilmiştir. Bu durumda araştırma tek yönlü varyans analizi yapmaya uygundur.

Tablo 16'ya göre yaş ile örgütsel adalet düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi sonucunda p değeri, dağıtımsal adalet için **0,034** ve prosedür adaleti için **0,019** olarak elde edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık değerleri dağıtımsal adalet ve prosedür adaleti boyutları için 0,05'in altında olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Etkileşimsel adalet için istatistiksel anlamlılık değeri ,05'in üzerindedir. Bu nedenle *H_{3a}* hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Farklılık görülen boyutlar için yapılan Scheffe testinin sonucuna göre 34-41 yaşları ile 26-33 yaşları arasında örgütsel adalet algılaması farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Örgütsel Adalet Algılamalarının Yaşa Göre Farklılıklarının İncelenmesi ANOVA Tablosu

		Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama kare	F	İst. Anl.
Dağıtımsal Adalet	Grup Arası	8,20	3	2,73	2,97	,034
	Grup İçi	134,32	146	,92		
	Toplam	142,53	149			
Prosedür Adaleti	Grup Arası	6,93	3	2,31	3,42	,019
	Grup İçi	98,45	146	,67		
	Toplam	105,38	149			

Bu durumun tespiti için tablo 17’de yapılan tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre etkileşimsel adalet alt boyutuna göre ortalamalar 18-25 yaş aralığı için 3,48, 26-33 yaş aralığı için 3,23, 34-41 yaş aralığı için 3,58, 42-49 yaş aralığı için 3,23 olarak elde edilmiştir. Buradan hareketle en yüksek etkileşimsel adalet algılaması 3,58 ortalama ile 34-41 yaş aralığında, en düşük etkileşimsel adalet algılaması ise 3,23 ortalama ile 26-33 ve 42-49 yaş aralıklarında görülmektedir. Dağıtımsal adalet alt boyutuna bakıldığında ise ortalamalar 18-25 yaş aralığı için 2,83, 26-33 için 2,49, 34-41 için 3,00, 42-49 için ise 2,21 olarak elde edilmiştir. Yaşa göre dağıtımsal adalet algılamaları ortalamaları en yüksek 3,00 ortalama ile 34-41 yaş aralığında, en düşük dağıtımsal adalet algılaması ise 2,21 ile 42-49 yaş aralığında görülmektedir. Prosedür adaleti algılaması için ortalamalara bakıldığında 18-25 yaş aralığı için 3,09, 26-33 yaş aralığı için 2,76, 34-41 yaş aralığı için 3,35, 42-49 yaş aralığı için ise 2,81 olarak elde edilmiştir. En düşük prosedür adaleti algılaması 2,35 ile 34-41 yaş aralığında, en yüksek prosedür adaleti algılaması ise 3,35 ortalama ile 34-41 yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 17: Yaşa Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma
Etkileşimsel Adalet	18-25	49	3,48	,89294
	26-33	68	3,23	1,07106
	34-41	20	3,58	,92657
	42-49	13	3,23	,86172
	Total	150	3,36	,98075
Dağıtımsal Adalet	18-25	49	2,83	,93212
	26-33	68	2,49	,97124
	34-41	20	3,00	,97838
	42-49	13	2,21	,96742
	Total	150	2,64	,97806
Prosedür Adaleti	18-25	49	3,09	,77173
	26-33	68	2,76	,90174
	34-41	20	3,35	,69136
	42-49	13	2,81	,72465
	Total	150	2,95	,84100

Demografik değişkenlerden eğitim seviyesine göre, örgütsel adalet algılamalarının farklılığının için Anova testinden yararlanılmıştır. Anova testi için yapılan Homojenlik analizine göre p değerleri; etkileşimsel adalet için 0,116, dağıtımsal adalet için 0,411, prosedür adaleti için 0,107 olarak elde edilmiştir. Örgütsel adalet için tüm boyutlarda p değeri 0,05'in üzerinde olduğundan tek yönlü varyans analizi yapılabilir.

Tablo 18'deki ANOVA sonuçlarına göre p değerleri etkileşimsel adalet için 0,344, dağıtımsal adalet için 0,671, prosedür adaleti için **0,022** olarak bulunmuştur. ANOVA sonuçları doğrultusunda H_{3b} hipotezi kısmi olarak kabul edilecektir.

Tablo 18: Eğitim ve Örgütsel Adalet için ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi df	Ortalama Kare	F	İst. An.
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	7,933	4	1,983	2,951	,022
	Grup İçi	97,453	145	,672		
	Toplam	105,386	149			

Tablo 19’da eğitim durumu ile prosedür adaletli algısı için tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Buna göre ilköğretim mezunları için 3,57, lise mezunları için 3,12 ön lisans mezunları için 2,75, üniversite mezunları için 3,02, yüksek lisans / doktora mezunları için 2,51 ortalama değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak eğitim durumuna göre en yüksek prosedür adalet algısı ilköğretim mezunlarında en düşük prosedür adaleti algısı için yüksek lisans / doktora mezunlarında görülmektedir.

Tablo 19: Eğitim Durumu ve Prosedür Adalet Algısı için Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Tanımlayıcı İstatistikler		N	Ortalama	Std. Sapma
Prosedür Adaleti	İlköğretim	6	3,57	,84
	Lise	45	3,12	,84
	Ön Lisans	43	2,75	,89
	Üniversite	43	3,02	,62
	Y.Lisans/Doktora	13	2,51	1,06
	Toplam	150	2,95	,84

H_{3c}: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, işyerindeki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Demografik değişkenlerden kıdemin, örgütsel adalet boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için de ANOVA testinden yararlanılmıştır. Kıdem ile örgütsel adalet düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı için tek yönlü

varyans analizi yapılmış ve Levene testinin sonuçlarına göre p değerleri etkileşimsel adalet için 0,754, dağıtımsal adalet için 0,475, prosedür adaleti için 0,188 olarak elde edilmiştir. Tüm örgütsel adalet boyutları için p değeri 0,05'in üzerinde bulunmuş ve tek yönlü varyans analizi yapılması sonucuna varılmıştır.

Tablo 20'de bulunan ANOVA sonuçlarına göre etkileşimsel adalet boyutunun istatistiksel anlamlılık (p) değeri 0,05'in üzerindedir. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet boyutlarına göre istatistiksel anlamlılık (p) değeri 0,003 ve 0,009 olduğundan bu boyutlarda farklılık tespit edilmiştir . Scheffe testin yapıp hangi değerler arasında farklılık olduğu bulunmaya çalışılmıştır. H_{3c} hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 20: Kıdem İle Örgütsel Adalet Alt Boyutları için ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi df	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	11,120	2	5,560	6,219	,003
	Grup İçi	131,414	147	,894		
	Toplam	142,533	149			
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	6,584	2	3,292	4,898	,009
	Grup İçi	98,802	147	,672		
	Toplam	105,386	149			

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Scheffe testi sonuçlarına göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar ile 1-4 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi grupta daha fazla fark olduğunu da bulmak için tanımlayıcı istatistik analizlerden yararlanılmış ve tablo 21'e göre dağıtımsal adalet için 1yıldan az kıdeme sahip çalışanların ortalamaları 2,94 iken, 1-4 yıl arasında kıdeme sahip çalışanların ortalamaları 2,29 olduğu görülmüştür. 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanların dağıtımsal adalet algılamaları düzeyinin 1-4 yıldan az kıdeme sahip olanlardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 21: Kıdeme göre Dağıtımsal Adalet için Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Kıdem Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıldan Az	64	2,94	,92
1-4 Yıldan Az	42	2,29	,89
4-7 Yıl Arası	44	2,56	1,02
Toplam	150	2,65	,97

Tablo 22’de kıdeme göre prosedürel adalet için tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında kıdem seviyesi 1 yıldan az olanların ortalamaları 3,17, 1-4 yıl arasında kıdeme sahip olanların ortalamaları 2,67, 4-7 yıl arasında kıdeme sahip olanların ortalamaları ise 2,89 olarak elde edilmiştir. Buradan hareketler kıdeme göre prosedür adalet algısı en yüksek 3,17 seviyesinde ortalama ile 1 yıldan az kıdeme sahip olanlarda, en düşük prosedür adaleti algısı ise 2,67 seviyesinde ortalama ile 1-4 yıldan az kıdeme sahip olanlarda görülmektedir. Buradan hareketler en yüksek prosedürel adalet algısı 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlarda en düşük prosedürel adalet algısı ise 1-4 yıldan az kıdeme sahip olanlarda görülmektedir. Bu sonuca göre kıdem seviyesi arttıkça prosedür adalet algılamasının azaldığı sonucuna varılabilir.

Tablo 22: Kıdeme göre Prosedürel Adalet için Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Kıdem Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıldan Az	64	3,17	,78
1-4 Yıldan Az	42	2,67	,72
4-7 Yıl Arası	44	2,89	,95
Toplam	150	2,95	,84

6.7. Demografik Özellikler ile Tükenmişlik İlişkisi

Çalışanların demografik özelliklerine göre, tükenmişlik düzeyleri ve boyutları arasındaki farklılık tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{4a}: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların yaşına göre, tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılıkları incelemek için ANOVA testinden yararlanılmıştır. Homojenlik testine göre tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından duygusal tükenmişliğin p değeri 0,042, duyarsızlaşmanın p değer,

0,247, kişisel başarıda düşme hissinin p değeri ise 0,145 olarak elde edilmiştir. istatistiksel anlamlılık (p) değerleri tüm alt boyutlar için 0,05'in üzerinde olduğundan değişkenler homojendir ve tek yönlü varyans analizi yapılabilir sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23'de ANOVA testinin sonuçlarına bakıldığında ise p değeri duyarsızlaşma için 0,028, olarak elde edilmiştir. Ancak tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissi alt boyutları için p değerleri 0,05'in üzerinde olduğu için H_{4a} hipotezi *kısmi olarak* kabul edilmiştir. Duyarsızlaşma boyutunun p değeri 0,028 olup 0,05'in altında olduğu için scheffe testi uygulanmıştır. Bu teste göre 18-25 ile 42-49 yaşları arasında tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23: Yaş ile Duyarsızlaşma İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	7,282	3	2,427	3,115	,028
	Grup İçi	113,770	146	,779		
	Toplam	121,052	149			

Tablo 24'de yaş ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin ortalama değerleri yer almaktadır. 18-25 yaş aralığında olan ortalaması 3,07, 26-33 yaş aralığında olanların ortalaması 2,66, 34-41 yaş aralığında olanların 2,98, 42-49 yaş aralığında olanların ortalaması 2,44 olarak elde edilmiştir. Yaş ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek ortalama 18-25 yaş aralığında görülmekte, en düşük ortalama ise 2,44 seviyesinde ortalamayla 42-49 yaş aralığında görülmektedir. Buradan duyarsızlaşmanın en fazla 18-25 yaş aralığındaki genç çalışanlarda görüldüğü sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 24: Yaş ile Duyarsızlaşma için Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
18 – 25	49	3,07	,82
26 – 33	68	2,66	,95

34 - 41	20	2,98	,75
42 – 49	13	2,44	,89
Toplam	15	2,82	,90

Çalışanların işyerindeki kıdemine göre, tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılıkları incelemek için ANOVA testinden yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonucunda istatistiksel anlamlılık (p) değerleri duygusal tükenme için 0,698, duyarsızlaşma için 0,610, kişisel başarıda düşme hissi için 0,349 olarak elde edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin tüm alt boyutları için p değeri 0,05'in üzerindedir ve tek yönlü varyans analizi yapmaya uygundur. Tablo 25'de ANOVA sonucuna göre istatistiksel anlamlılık (p) değerleri duygusal tükenmişlik için 0,031, duyarsızlaşma için 0,008, kişisel başarıda düşme hissi için 0,26'dır. Tüm boyutlar için tükenmişlik düzeyleri farklılık göstermektedir. H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın görülmesi için Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 25: Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi df	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	5,443	2	2,722	3,548	,031
	Grup İçi	112,764	147	,767		
	Toplam	118,208	149			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	7,744	2	3,872	5,023	,008
	Grup İçi	113,308	147	,771		
	Toplam	121,052	149			
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	Gruplar Arası	4,768	2	2,384	3,752	,026
	Grup İçi	93,399	147	,635		
	Toplam	98,167	149			

Tükenmişlik boyutları için Scheffe testinin sonuçlarına bakılmış ve 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlarla 1-4 yıldan az kıdeme sahip çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık görülmüştür. Kişisel başarıda düşme hissi boyutunda ise yine 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlarla 1-4 yıldan az kıdeme sahip

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Duygusal tükenme boyutunda en fazla ortalama 3,30 ortalama ile 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlarda en fazla tükenmişlik görölmektedir.

7. SONUÇ

Günümüz iş yaşamına bakıldığında çalışanların en fazla yakındığı problemler arasında; iş yükü, fazla mesai, çevreleriyle kendilerini kıyasladıklarında ödül dağıtımının adaletsizliği, yönetsel sorunlar, kişisel ilişkiler, özel hayata zaman ayıramamak gibi sorunlar gelmektedir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında da bu noktada önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmayla örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır.

Bir kurumun adaletli olarak algılanması çalışanların motivasyonunu yüksek tutarken aynı zamanda onların kuruma bağlılıklarını artırır, iş tatminini sağlar ve tükenmişliği azaltır. Özellikle sağlık sektöründe çalışanlar kurumlarını adaletli olarak algılasa o kurum amaçlarına daha kolay ulaşacaktır. Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür, hastanede çalışan bir hemşire eğer kurumunu adil olarak algılasa işiyle ilgili çevresel ve diğer etmenleri fazla düşünmez ve işine odaklanır böylelikle hastalarına karşı daha dikkatli davranarak hem hasta güvenliğini sağlamış olur hem de bağlı olduğu kurumun verimliliğini artırır.

Bir organizasyonda adaleti sağlamak insan kaynaklarının ve üst yönetimin görevidir. Bu nedenle insan kaynakları biriminin öncelikle prosedürlerini incelemesi ve oluşabilecek herhangi bir adaletsizliğe karşı önlemler alması gerekmektedir. Üst yönetimin ise bu konuda insan kaynakları birimine destek olması ve çalışanların adalet algılamalarını yükseltmek için gerekli görülen yeni yönetim anlayışlarını benimsemesi gerekir. Adaletsiz bir örgütte çalışanların adaletle karşı olan duyarlılıkları nedeniyle tükenmişlik sendromu görülmesi olasıdır. Tükenmişlikle sonuçlanan bir durum ise işten ayrılmalara neden olacak hem çalışan için hem de örgütler için maddi ve manevi kayıplara sebep olacaktır.

Çalışma hayatında herkes tükenmişliğe karşı potansiyel bir vaka olarak görülmeli ve buna göre çeşitli önlemler alınmalıdır. Tükenmişlik kişide sinsice oluşmakta ve uzun bir sürede varlığını hissettirmemektedir. Bu nedenle çalışanların ve kurumların tükenmişliğe karşı her an tetikte olması gerekir. Tükenmişlik kişinin duygusal açıdan çökmesi, diğerlerine karşı duyarsızlaşması ve yaptığı işten zevk almamakla beraber işinin gereksiz ve faydalı olmadığını düşünmesi durumudur.

Tükenmişlik sendromu en fazla kamuya hizmet veren ve işi gereği insanlarla sürekli iç içe olan kişilerde görülmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların birinci görevi insan hayatını korumak olduğu için iş ortamında sürekli stres hakimdir bu da insanların gergin bir hal almasına sebep olmakta ve stresin artmasıyla da tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır. Özellikle doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personelleri hastalarla sürekli temas halinde oldukları için stresten fazlasıyla etkilenmektedirler, bu nedenle onlar için tükenmişlik yaşama riski fazla olmaktadır.

Tükenmişliği önlemek için öncelikle şikayet edilen konuların belirlenmesi gerekir. Bu şekilde kişi rahatsız olduğu durumları bilirse o durumlarla karşı karşıya kaldığında önlem alabilir. Aynı şekilde yöneticilerin de tükenmişlik üzerinde hassasiyetle durması gerekir, hem çalışanı kaybetmemesi hem de onun yanında olduğunu hissettirmesi açısından tükenmişlikle karşılaşan çalışanlara yardımcı olunmalıdır. Çalışanlara bu süreçlerde izin verilerek tatil yapması önerilebilir, iş rotasyonları yapılarak çalışan monotonluktan kurtarılabilir, ileri seviyede bir tükenmişlik vakasıyla karşılaşılırsa psikolojik destek alınabilir, kişi hobilerini geliştirebilir, örgütsel düzeyde çeşitli düzenlemeler yapılarak (ücret arttırımı, terfi, ödül, kararlara katılma gibi) çalışanın motive olması sağlanarak işe bağlılık arttırılabilir.

Türkiye’de sağlık alanında yapılan iyileştirmelerle birlikte gün geçtikçe sağlık sektörü önemli bir iş potansiyeli haline gelmektedir. Özellikle insan sağlığıyla ilgilenecekleri için sağlık çalışanlarının iyi eğitim alması, dikkatli, sabırlı, özverili, hızlı düşünüp uygulayabilen, soğuk kanlı kimseler olması gerekir. Ancak çalışma hayatının içinde yaşanan bazı zorluklar, karşılaşılan adaletsiz durumlar çalışanların bazen çalıştıkları kurumları adaletsiz olarak algılamasına ve bununla birlikte tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olabilmektedir.

Çalışma 1 ana hipotez ve toplam 4 alt hipotezden oluşmaktadır. Ana hipotez örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik iken, alt hipotezler demografik özelliklerin örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleriyle ilişkisine yöneliktir. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ile tükenmişlik ölçekleri arasındaki korelasyon analizine bakıldığında tüm tükenmişlik boyutları için p değerleri 0,05'in üzerinde ve 0,01 seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Yani örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizine bakıldığında ise p değerleri 0,05'in altında olduğu için örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda örgütsel adalet arttıkça tükenmişlik azalmakta, örgütsel adalet azaldıkça tükenmişlik artmaktadır sonucuna varılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin olduğu kurumlarda tükenmişlik azalacaktır sonucuna varılabilir. Örgütsel adaleti sağlamak için ise hem birim yöneticileri hem de üst yönetimin insan kaynakları birimiyle koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Ücret, ödül, terfi, sorumluluk, alınan kararlara katılma, çalışana değerli olduğunu hissettirme ve adil bir kurumda çalışıyor olma algısını düzenlemeleri gerekir.

Demografik özellikler ile örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerine bakıldığında ise örgütsel adalet ile cinsiyet arasında ilişki bulunamamış, yaş, kıdem ve eğitim seviyeleri arasında ise kısmi dereceli ilişkiler elde edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğine bakıldığında ise cinsiyet ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunamamış, kıdem ve yaş değişkenleri arasında ise kısmi dereceli bir ilişki elde edilmiştir.

İnsan kaynakları birimi ile çalışan işe alım mülakatlarından itibaren ilişki içerisinde. Bu nedenle örgütsel adaletin sağlanmasında kurumların insan kaynakları biriminin önemli bir rolü vardır çünkü bir çalışanın örgütsel adalet algısı işe alım sürecinde oluşmaya başlamaktadır. İnsan kaynakları öncelikle kişi işe alınırken şirketin prosedürlerini, ücret, ödül, ceza, terfi gibi konulardaki politikalarını oryantasyonlar yaparak çalışana aktarmalıdır. Kişinin organizasyonda çalışan herkes kadar o organizasyonun bir parçası olduğu çalışana hissettirilmelidir. Bu süreçle

birlikte çalışanda adalet algısı gelişeceği için insan kaynaklarının çalışanla iç içe olması ve ona açıklamalarda bulunması hem adalet algısının olumlu yönde gelişmesine hem de çalışanın örgüte bağlanmasını kolaylaştıracaktır.

Bir örgütte dağıtımsal adaleti sağlamak sadece ücret, ödül, ceza, terfi gibi prosedürleri gözden geçirmekle olmaz aynı zamanda kişilerinde performanslarına, ilişkilerine ve iş disiplinlerine bakılarak da dağıtımlar yapılmalıdır. Kişilerin dağıtımsal adalet süreçlerinden memnun olup olmadıklarını anlamak için çalışan memnuniyet anketleri yapılarak onların görüşleri alınır daha sonra ise objektif bir performans değerlendirmesiyle dağıtım süreci daha adaletli hale getirilebilir.

Sadece dağıtımsal adaleti objektif halde eşitlik teorisine göre doğru şekilde yapmak çalışanların adalet algısını değiştirmez aynı zamanda çalışanın prosedür ve etkileşimsel adalet algılarının da değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Prosedür adaletini sağlamak için tüm birimlerin prosedürlerini düzenlerken çalışanların görüşlerini alması, onları karar süreçlerine dahil etmesi gerekir böylelikle çalışan hem kendini o kurumun bir parçası hisseder hem de prosedüre ilişkin adalet algısı gelişir, aynı şekilde etkileşimsel adalet için de aynı şeyler geçerlidir. Bir karar alınırken yöneticinin çalışanla ilişki halinde olması hem onu daha kolay anlamasına neden olur hem de çalışanla yönetici arasındaki iletişim kuvvetlenir.

Örgütsel adaletle ilgili olarak oluşan tükenmişlik sendromu için alınabilecek önlemler şu şekilde olmalıdır. Öncelikle çalışanın adaletsiz olarak algıladığı durumların tespit edilmesi gerekir. Çalışanla yöneticiler ilişki içinde olmalı ve adaletsiz olan bu durumu neden öyle gördüğü kişiye sorulmalıdır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda adaletsiz olarak algılanan durumlar üzerinde iyileştirme çalışmaları yapılmalı ve bu çalışmalar sürekli takip edilmelidir.

Özellikle sağlık sektöründe çalışanlar için stresli ortamlarda çalışmanın yanı sıra adaletsiz bir kurumda çalışmak daha da zor olacaktır. Bu nedenle yukarıda belirtildiği gibi hastanelerde insan kaynakları biriminin çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde tutabilmeleri ve tükenmişliği önlemek için önemli görevleri vardır. Hastanelerde stresli bir ortam olduğu için insan kaynaklarının stresi minimum

seviyeye indirmek amacıyla çeşitli çalışmalar yapması gerekir. Örneğin, yeni mezun hemşireler için eğitimler verilmelidir böylelikle genç çalışanların hem tecrübe kazanabilmesi hem de hastalarla karşılaşmadan bilgili olmaları sağlanabilir. Ayrıca görevinin gerektirdiği eğitimlerin verilmemesi çalışanları tükenmişliğe daha kolay sürüklemektedir. İş yükünün kişiler arasında adil olarak dağıtılması tükenmişlik açısından çok önemlidir. Kişiyi altından kalkamayacağı işler verildiği taktirde mutsuz olacak, diğer çalışanlarla kendini kıyaslayacak ve adaletsiz bir çalışma ortamında çalıştığını düşündüğü için tükenmişlik yaşamaya maruz kalacaktır. Örneğin; hastane gibi yoğun çalışma saatlerinin olduğu kurumlarda nöbet sisteminin adil bir şekilde düzenlenmesi gerekir. Böylelikle hem çalışanın üzerinden fazla iş yükü alınarak tükenmişlik yaşamayı önlenmiş olur hem de adil bir nöbet çizelgesiyle çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladıklarında kurumun adil olduğuna dair inançları gelişmiş olur. Bu süreçte insan kaynakları hangi çalışana hangi görevler vereceğini görev tanımlarını planlayıp oluşturarak belirlemelidir. Örneğin bir hastanenin yoğun bakım ünitesinde çalışacak bir hemşirenin görev tanımı işe başlamadan önce hazır olmalı ve işe alım esnasında görev tanımında yazan maddeler kişiye aktarılmalıdır. Çalışanın işin gereklerini bilmesi onun işe daha kolay adapte olmasını sağlarken tükenmişliğe karşı baştan bir önlem alınmış olacaktır.

Yüksek performans gösteren çalışanlar belirlenerek ödül ve takdir sistemi devreye sokulmalıdır. Örneğin başarılı bir sağlık çalışanını kurum dışında eğitim ve kongrelere göndererek mesleğiyle ilgili kendini geliştirmesi sağlanabilir. Bu durum hem kişinin kendini değerli hissetmesine, hem de eşitlik teorisinde bahsedildiği gibi örgüte katkıları sonucunda aldığı çıktıların adil olduğunu algılamasını sağlamaya yardımcı olur.

Bir hastanede sadece sağlık çalışanları çalışmamaktadır. Hasta danışmanları, idari kadro personelleri, temizlik görevlileri de o hastanenin işlevini yerine getirebilmesi için aynı katkıyı sağlamaktadırlar. Bu nedenle yapılan iyileştirmeler sadece sağlık çalışanlarına yönelik değil idari kadroya yönelik olarak da yapılmalıdır. Bu durum idari kadro ile sağlık çalışanları arasında oluşabilecek adaletsizlik algılarını da ortadan kaldıracaktır. Örneğin sağlık çalışanlarına verilen bir hizmet aynı şekilde idari kadro çalışanlarına da verilmelidir.

KAYNAKÇA

Adekola, Bola. "Gender Differences in the Experience of Work Burout Among University Staff". **African Journal of Business Management**. vol.4. no.6. (2010): 886-889.

Akdeniz, Hüseyin. "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması". Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2001.

Aktaş, A. Nilgün. "Tükenmiş İnsanlar!/Tükenmişlik Sendromu". <http://blog.milliyet.com.tr/tukenmis-insanlar----tukenmislik-sendromu/Blog/?BlogNo=314526>. (23.03.2013).

Akten, Serkan. "Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Alper, Filiz. "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyici Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

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

Altinkurt, Yahya, Kürşad Yılmaz. “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c. 16. s. 4. (2010): 463-484.

Altuntaş, Füsun Çınar. “İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar”, ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.

Arabacı, İ. Bakır, Hüseyin Akar. “Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.15. (2010): 78-91.

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

Arslandaş, Cüneyt, Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.1. s.10. (2007): 261-286.

Aslam, Rabia, Shama Sadaqat. “Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Among Teaching Staff of the Punjab”. **European Journal of Scientific Research**. c.57. s. 1. (2011): 53-67.

Aykut, Serap. “Örgütsel Adalet, Birey- Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumlar (Pendik İlçesi Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Aytemiz Seymen, Oya, Göksel Kemal Girgin, İbrahim Giritlioğlu, Murat Aksu. “İş görenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale ilinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”.

17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2009: 171-180.

Azizoğlu, Öznur, Kubilay Özyer. “Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma”. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. c.21. s.1. (2010): 137-147.

Balcıoğlu, İbrahim, Seyfi Memetali, Rakel Rozent. “Tükenmişlik Sendromu”. **Dirim Tıp Gazetesi**. s.83. (2008): 99-104.

Baldwin, Susanna. “Organizational Justice”. **Institute For Employment Studies**. 2006, 1-10.

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

Başol, Gülşah. Mehmet Altay, “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c. 15. s. 58. (2009): 191-216.

Beriker, Nimet. “**Etnik Çatışmaların Çözümünde Siyaset Bilimi ve Uyuşmazlık Çözümü Yaklaşımları**” İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009.

Beşkardeş, Fuat. Tükenmişlik Sendromu (Burnout Syndrome). <http://fuat.beskardes.com/saglik/2364/tukenmislik-sendromu-yr-doc-dr-a-fuat-beskardes.html>. (19.05.2013).

“Bırakıp Gitme Sendromu Burnout”. **Yenibiriş Dünyası**. s.18. (2008): 4-9.

Bilgiç, Hacı Müslüm. “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Güneydoğu Anadolu Bölgesi Uygulaması)”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005.

Bölükbaşı, Ayşe, Dina Çakmur Yıldıztan. “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”. **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.18. s.22 (2009): 345-366.

Cihangiroğlu, Necmettin, Ali Yılmaz. “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 13. s. 19 (2010): 195-213.

Cihangiroğlu, Necmettin, Bayram Şahin, Atılhan Naktiyok. “Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Çalışma”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.6. s.12. (2010): 6-82.

Cihangiroğlu, Necmettin. “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”. **Gülhane Tıp Dergisi**. s.53. (2011): 9-16.

Colquitt, A. Jason, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, K. Yee Ng. “Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**. vol. 86. no. 3. (2001): 425-445.

Cropanzano, Russell, David Bowen, David E. Gilliland, Stephen W.. “Management of Organizational Justice”. **Academy of Management Perspectives**. vol.21. no.4. (2007): 34-41.

Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun, “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinden Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.8. s.1. (2008): 111-128.

Çakır, Özlem. “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”. **Kamu İşverenleri Sendikası**. 2006, 1-173.

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

Çapri, Burhan. “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 2. s. 1. (2006): 62-77.

Çavuşoğlu İtri, Şeyma. “Tükenmişlik Hissine Savaş Açın!”. feminapsikoloji.com/2012/10/10/tukenmislik-hissine-savas-acin/. (02.04.2013).

Çetin, Fatih, Nejat Basım, Oğuz Aydoğan. “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 25. (2011): 61-70.

Çiçek Sağlam, Aycan. “Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi”. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.8. s. 15. (2011), 407-420.

Çöp Serdar. “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Dağlı, Abidin, Huriye Gündüz. “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)”. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.10. (2008): 12-35.

Demirel, Yavuz, Evren Dinçer. “Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular”. ed. Aykut Bedük. 1.bs. Konya: Atlas Akademi Yayınları, 2011: 29-48.

Demirel, Yavuz, Zeliha Seçkin. “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 56. (2011): 99-119.

Demirel, Yavuz. “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi**. c.9. s.17 (2009): 137-154.

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

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

Dolgun, Uğur, “**Örgütsel Davranışta Güncel Konular**”. ed. Derya Ergun Özler Bursa: Ekin Yayınevi, 2010:287-310

Donohoe, Elleen, Alys Nawawl, Leslie Wliker, Thomas Schindler, Dlane Ujette. “Factors Associated With Burnout of Physical Therapist in Massachusetts Rehabilitation Hospitals”. **Physical Therapy**. vol. 73. no. 11. (1993): 20-26.

Dorman, Jeffrey. “Testing a Model for Teacher Burnout”. **Australian Journal of Educational & Developmental Psychology**. vol.3. (2003): 35-47.

Doruk Irak Uysal, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yayınları**, c. 7. s. 13. (2006): 25-43.

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

Elamin, M. Abdullah, Nasser Alomaim. “Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Enviroment?”. **International Management Review**. vol. 7. no. 1. (2011): 38-49.

Ercan, Yavuz “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 2. s. 11. (2010): 302-312.

Erdem, Ali Rıza. “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”. **PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.4. (1998): 51-57.

Erdinç, Saliha Başak. “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 21-23 Mayıs 2009**. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2009: 165-170.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 9. bs, İstanbul: Beta Basım, 2006.

Ersoy, Ayten, Burcu Demirel Utku. “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1”. **Mufad Journal**. s. 26. (2005): 43-50.

Fatma Yıldırım. “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 62. s. 1. (2007): 253-278.

Fevzi Okumuş, Umut Avcı. ”**Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**”. (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008), 463.

Filizöz, Berrin, Ferda Alper Ay. “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. **e-Journal of New World Science Academy**. vol. 6. no. 2. (2011): 229-241.

Giderler Atalay, Ceren. “**Örgütsel Davranışta Güncel Konular**”. ed. N. Derya Ergun Özler. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2010: 41-59.

Gilliland, Stephen W., David Chan. “**Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt Örgüt Psikolojisi**”. ed. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Visweswaran. 1. bs. İstanbul: Literatür Yayınları, 2009.

Gil-Monte, Pedro R., Jose M. Peiro. “A Study on Significant Sources of the “Burnout Syndrome” in Workers At Occupational Centres for the Mentally Disabled”. **Psychology in Spain**. vol.2 no.1. (1998): 116-123.

Goutas, Lydia J. “Burnout”. **The Journal of the European Medical Writers Association**. vol.17. n.3. (2008): 108-111.

Greenberg, Jerald. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. **The Academy of Management Review**. vol. 12. no. 1. (1987): 9-22.

Gündüz, Bülent. “Hemşirelerde Stresle Başa Çıkma Biçimleri ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2000.

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

Gürboyoğlu, Jalan. “Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Gürbüz, Sait. “İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”. **Amme İdaresi Dergisi**. c.41. s.4. (2008):55.

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

Harun Meydan, Cem. “Adalet Algısı- İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.36. (2010): 195-222.

Homer, Jack B. “Worker Burnout: A Dynamic Model With Implications for Prevention and Control”. **System Dynamics Review**. vol.1. no. 1. (1985): 42-62.

Huprich, Julia. “Burnout in Academic Libraries”. **Library Worklife**. vol.4. no.10. (2007): 1-3.

Iraz, Rıfat , Ali Ganiyusufoğlu. “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”. **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.15. s.21.(2011): 451-472.

Işık, Oğuz, Özgür Uğurluoğlu, Mahmut Akbolat. “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.13. s.2. (2012): 254-265.

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

İçerli, Leyla İçerli. “Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c. 5. s. 1 (2010): 67-92.

İplikli, Fatma Nur. “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 26 (2009): 107-118.

İşbaşı Özen, Jale. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 200.

İşcan, Ömer Faruk. “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi**. c.60. s.1. (2005): 149-171.

İşlek Cin, Gamze. “360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemleri ile İş Görenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2010.

İzgar, Hüseyin. “**Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**”. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Jawahar, I. M., Thomas H. Stone, Jennifer L. Kisamore. “Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions”. **International Journal of Stress Management**. vol.14. no.2. (2007): 142-159.

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

Karademir, Tamer, Bilal Çoban. “ Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”. **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. c.4. s.1 (2010): 48-62.

Karlıdağ, Rıfat. “Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromunun Aleksitimi ve Bazı Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi”. Uzmanlık Tezi. İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, 1998.

Kaşlı, Mehmet Kaşlı. “Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Keser, Aşkın. “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu Araştırılması”. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.11. s.1. (2006): 100-119.

Keser, Aşkın. “**Çalışma Psikolojisi**”. 1. bs. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2009.

Keser, Aşkın. “Tükenmişlik Sendromu”. **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. 2.bs. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2012: 455-471.

Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. 1. bs, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

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

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 12. bs. İstanbul: Beta Basım, 2010.

Koruklu, Nermin, Burak Feyzioğlu, Hatice Özenoğlu Kiremit, Elif Aladağ. “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. c. 12. s. 3. (2012): 1813-1831.

Küçükparlak, İlker, Ejder Akgün Yıldırım. “Tükenmişliğin Psikolojik Sınırı: İşçi Sağlığının Görülmeyen Yüzü”. **Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni**. c.12. s.2. (2009): 15-21.

Laurova, Kaleria , Alexander Levin. “Burnout Sydrome: Prevention and Management Handbook for Workers of Harm Reduction Programs ”. **Central and Eastern European Harm Reduction Network**. (2006): 1-57.

Levinson, Harry. “**Liderlik Psikolojisi**”. çev. Dinç Tayanç. 2.bs. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2011.

Luecke, Richard. “**En İyi Elemanı İşe Almak Ve Elde Tutmak**”. Çev. Önder Sarıkaya. 2. bs. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2012.

Maraşlı, Müge. “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”. **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**. s.23. (2005): 27-33.

Maslach, Christina, Michael P. Leiter. “Early Predictors of Job Burnout and Engagement”. **Journal of Applied Psychology**. vol.93. no.3. (2008): 498-512.

Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. “Job Burnout”. **Annu. Rev. Psychol.** vol.52. (2001):397-422.

Maslach, Christina. “Burnout and Engagement in the Workplace: New Perspectives”. **The European Health Psychologist**. vol.13. no.3. (2011): 44-47.

Matin, Hasan Zarei, Nader Seyed Kalali, Mohammad Reza Akhavan Anvari. “Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and Its Consequences?”. **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**. vol.5. no.1. (2012): 42-62.

Menteşe, Murat. “İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Meydan, Cem Harun, Harun Şeşen, H. Nejat Basım. “Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncülük Rolü”. **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 13. s. 2. (2010): 41-62.

Mukundan, Jayakaran, Koroush Khandehroo. “Burnout in Relation to Gender, Educational Attainment, and Experience Among Malaysian ELT Practitioners”. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**. vol. 5. n. 2. (2009): 93-98.

Musaoğlu, Zeliha. “Trakya Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Sağlıkla İltisatlı Yaşam Kalitesi”. Uzmanlık Tezi. Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi, 2008.

Nyiribo, Misuko. “Employees Perception on Positive and Negative Factors Influencing Procedural Justice in Making Promotion Decision”. **International Journal of Business and Social Science**. vol.3. no. 13. (2012): 67-80.

Ok, Sibel. “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”. **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**. c. 3. s. 21. (2004): 57-67.

Oruç, Serap. “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Ömer Faruk İşcan, Faruk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, c.24. s. 4 (2010): 195-216.

Önderoğlu, Seçil. “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar”. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Önel, İlke Sıla. “Depresyona Çeyrek Var”. <http://www.yavuzselimhastanesi.gov.tr/HWS/Haberler.aspx?HaberID=699>. (20.03.2013).

Ören, Nihal, Hayriye Türkoğlu. “Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)**. s.16. (2006).

Özcan, Yavuz, Zeliha Seçkin. “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **KMU İİBF Dergisi**. c. 11. s. 16 (2009): 83-99.

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

Özgen, Işıl. “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”. **1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Sempozyum Bildirileri 4 Mayıs 2007**. Antalya: 2007: 116-124.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 5. bs. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.

Polat, Suat, Mustafa Ercengiz, Hayati Tefik. “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. **Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. c. 1. s. 1. (2012): 158.

Polatçı, Sema. “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler”. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Polikandrioti, M. “Burnout Syndrome B.O.S”. **Health Science Journal**. vol. 3. n. 4. (2009): 195.

Poyraz, Kemal, Hakan Kara, Seydi Ahmet Çetin. “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.9. (2009): 71-91.

Riel, Vermunt, Törnblom, Kjell. “**Distrubitive and Procedural Justice**”. Ashgate Publishing Limited. USA: 2007, 6.

Sağlam Arı, Gülay, Ayça Tuncay. “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkileri: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 24. s. 4. (2010): 113-135.

Sağlam Arı, Güler, Emine Çına Bal. “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi**. c.15. s.1. (2008): 131-148.

Sat, Sultan. “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Selçukoğlu, Zeliha. “Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Semra Tetik, “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.14. s.1. (2012):239-249.

Sowmya, K. R., N. Panchanatham. “Job Burnout: An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector”. **Far East Journal of Psychology and Business**. vol.2. no.1. (2011): 49-58.

Soysal, Abdullah, Mehmet Özçalıcı. “**Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**”. ed. Aykut Bedük. 1.bs. Konya: Atlas Akademi, 2011.

Soysal, Abdullah. “Polislerde Tükenmişlik: Bazı Demografik Değişkenler Açısından K.Maraş Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi Prof. Dr. Alaeddin Yavaşca Özel Sayısı**. (2010): 55-80.

Soysal, Abdullah. Çimento ve Endüstri İş Verenleri Sendikası. **İş Yaşamında Tükenmişlik**. 2011:14-26.

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

Sürgevil, Olca. “**Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**”. 1.bs. Ankara: Nobel Yayınları, 2006.

Şeker, Betül Dilara, Gürol Zırhloğlu. “Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”. **Polis Bilimleri Dergisi**. c. 11. s.4. (2009): 1-26.

Şeşen, Harun. “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi”. **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**. c.9. s. 2. (2010): 67-90.

Taşkıran, Erkan. “**Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü**”, 1. Bs. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2011.

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

Tunç, Aygöl, Bülent Gündüz. “Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi”. **Ege Eğitim Dergisi**. c.11. s.1. (2010): 84-106.

Turunç, Ömer, Mazlum Çelik. “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.14. s.1. (2010): 209-232.

“Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri”, Ana Sayfa, Yaşam Koçluğu, <http://www.psikologankara.net/tukenmislik-sendromunun-belirtileri.html>, (20.03.2013).

Türk, M. Sezai. “Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”. <http://www.cagipolisi.com.tr/120/12-13-14.htm>. (30.03.2013).

Türkmen, Fatih, Savaş Artuğer. “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 16. s. 22. (2011): 229-254.

Ural, Ayhan, İbrahim Kılıç. “**Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**”. 3. bs. Ankara: Detay Yayıncılık, 2011.

Ülbeği İlksun, Didem. “Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Üngüren, Engin, Hulisi Doğan, Mehmet Özmen, Ömer Akgün Tekin. “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi”. **Journal of Yaşar University**. c.17. s. 5. (2010): 2922-2937.

Vurgun, Levent, Sezai Öztop. “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 16. s. 3. (2011): 217-230.

Weber, A., A. Jaekel-Reinhard. “Burnout Syndrome: A disease of Modern Societies?”. **Occup. Med.** vol.50. n. 7. (2000): 512-517.

Yazıoğlu, İrfan, Işıl Gökçe Topaloğlu, Işıl Gökçe. “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c. 1. s. 1. (2009): 3-16.

Yıldırım, Mehmet, Leyla İçerli. “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 2. s. 1. (2010): 123-131.

Yörükoğlu, Sema. “Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Yücel, İlhami. “İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. **Akademik Bakış Dergisi**. s.33. (2012): 1-20.

Yürür, Senay, Aşkın Keser. “İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. c.65. s.4. (2010): 165-194.

Yürür, Senay, Muammer Sarıkaya. “Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c.11. s.4. (2011): 537-552.

Yürür, Senay. “Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar”. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. 2.bs. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2012:189-233.

Yürür, Senay. “Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.11. s.1. (2009): 235-260.

Yürür, Senay. “Ödüllendirme Sistemleriyle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Yürür, Senay. “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.25. s.1. (2011),107-126.

Yürür, Senay. “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.13. s.2. (2008): 295-312.

EKLER

Ek 1. Örgütsel Adalet Ölçeği için Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu

Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

		Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Prosedür Adaleti
N		150	150	150
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,3653	2,6475	2,9562
	Std.Sapma	,98075	,97806	,84100
Most Extreme Differences	Absolute	,073	,070	,074
	Pozitif	,048	,070	,039
	Negatif	-,073	-,061	-,074
Kolmogorov-Smirnov Z		,900	,858	,912
İstatistiksel Anl. (2-yönlü)		,393	,453	,376

a. Test dağılımı Normal.

b. Verilerden hesaplanmıştır.

Ek 2. Tükenmişlik Ölçeği için Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu

Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarıda Düşme Hissi
N		150	150	150
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,1370	2,8213	3,1367
	Std.Sapma	,89070	,90135	,81169
Most Extreme Differences	Absolute	,081	,080	,069
	Pozitif	,042	,072	,035
	Negatif	-,081	-,080	-,069
Kolmogorov-Smirnov Z		,987	,974	,843
İstatistiksel Anl. (2-yönlü)		,285	,298	,476

a. Test distribution is Normal.

Ek 3. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Faktör Analizi

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	Prosedür Adaleti
s25	,827		
s24	,801		
s15	,786		
s17	,783		
s16	,771		
s23	,759		
s18	,688		
s10	,674		
s14	,625		
s11			
s22		,792	
s8		,769	
s7		,758	
s13		,744	
s21		,730	
s12		,697	
s1		,691	
s3		,660	
s19		,659	
s20		,646	
s4			,793
s6			,749
s2			,646
s9			,592
s5			,533

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Ek 4. Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör Analizi**Rotated Component Matrix^a**

	Component		
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarıda Düşme Hissi
t2	,818		
t1	,800		
t3	,791		
t8	,758		
t20	,540		
t14	,489		
t13	,483		
t11		,795	
t10		,706	
t15		,691	
t5		,602	
t16		,593	
t7		-,541	
t22		,527	
t6			
t17			,717
t12			,660
t21			,612
t18			,537
t4			,422
t19			,419
t9			,417

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Ek 5. Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları için Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Bağımlı Değişkenler		(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Farklılıkları (I-J)	Std.Hata
Duyarsızlaşma	Scheffe	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	,51622*	,17434
			4-7 Yıl Arası	,38267	,17194
		1-4 Yıldan Az	1 Yıldan Az	-,51622*	,17434
			4-7 Yıl Arası	-,13355	,18940
		4-7 Yıl Arası	1 Yıldan Az	-,38267	,17194
			1-4 Yıldan Az	,13355	,18940
	Scheffe	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	,45734*	,17393
			4-7 Yıl Arası	,11427	,17152
		1-4 Yıldan Az	1 Yıldan Az	-,45734*	,17393
			4-7 Yıl Arası	-,34307	,18894
		4-7 Yıl Arası	1 Yıldan Az	-,11427	,17152
			1-4 Yıldan Az	,34307	,18894
Duygusal Tükenme	Scheffe	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	,42839*	,15829
			4-7 Yıl Arası	,23047	,15610
		1-4 Yıldan Az	1 Yıldan Az	-,42839*	,15829
			4-7 Yıl Arası	-,19792	,17195
		4-7 Yıl Arası	1 Yıldan Az	-,23047	,15610
			1-4 Yıldan Az	,19792	,17195
Kişisel Hissi	Başarı	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	,42839*	,15829
			4-7 Yıl Arası	,23047	,15610
		1-4 Yıldan Az	1 Yıldan Az	-,42839*	,15829
			4-7 Yıl Arası	-,19792	,17195
		4-7 Yıl Arası	1 Yıldan Az	-,23047	,15610
			1-4 Yıldan Az	,19792	,17195
	Scheffe	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	,42839*	,15829
			4-7 Yıl Arası	,23047	,15610
		1-4 Yıldan Az	1 Yıldan Az	-,42839*	,15829
			4-7 Yıl Arası	-,19792	,17195
		4-7 Yıl Arası	1 Yıldan Az	-,23047	,15610
			1-4 Yıldan Az	,19792	,17195

Ek 6. Kıdem İle Örgütsel Adalet Alt Boyutları İçin Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Bağımlı Değişkenler Scheffe Testi	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Farklıkları (I-J)	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	,64676*	,18776
		4-7 Yıl Arası	,38459	,18516
	1-4 Yıldan Az	1 Yıldan Az	-,64676*	,18776
		4-7 Yıl Arası	-,26218	,20397
	4-7 Yıl Arası	1 Yıldan Az	-,38459	,18516
		1-4 Yıldan Az	,26218	,20397
Prosedür Adaleti	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	,50170*	,16280
		4-7 Yıl Arası	,27922	,16055
	1-4 Yıldan Az	1 Yıldan Az	-,50170*	,16280
		4-7 Yıl Arası	-,22248	,17686
	4-7 Yıl Arası	1 Yıldan Az	-,27922	,16055
		1-4 Yıldan Az	,22248	,17686

Ek 7. Eğitim ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi

Homojenlik Testi

	Levene Testi	df1	df2	İst. An.
Etkileşimsel Adalet	1,885	4	145	,116
Dağıtımsal Adalet	,997	4	145	,411
Prosedür Adaleti	1,941	4	145	,107

Ek 8. Yaş ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi

Homojenlik Testi

	Levene Testi	df1	df2	İst. An.
Etkileşimsel Adalet	2,257	3	146	,084
Dağıtımsal Adalet	,163	3	146	,921
Prosedür Adaleti	1,827	3	146	,145

Ek 9. Kıdem ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi**Homojenlik Testi**

	Levene Testi	df1	df2	İst. An.
Etkileşimsel Adalet	,283	2	147	,754
Dağıtımsal Adalet	,749	2	147	,475
Prosedür Adaleti	1,691	2	147	,188

Ek 10. Yaş ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi**Homojenlik Testi**

	Levene Testi	df1	df2	İst. An.
Duygusal Tükenme	2,809	3	146	,042
Duyarsızlaşma	1,395	3	146	,247
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	1,827	3	146	,145

Ek 11. Kıdem ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Homojenlik Testi**Homojenlik Testi**

	Levene Testi	df1	df2	İst. An.
Duygusal Tükenme	,360	2	147	,698
Duyarsızlaşma	,497	2	147	,610
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	1,060	2	147	,349



Ek 12. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek lisans programında Yard. Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında sürdürülen, "Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin incelenmesi ve Hastane Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezine kaynak oluşturması amacıyla hazırlanmıştır. Anket verileri sadece yüksek lisans tezi için kullanılacak olup çalıştığınız kurum ile ilgili bir bilgi içermemektedir. Her soruyu eksiksiz yanıtlamanız çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemlidir. Göstermiş olduğunuz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

NOT: Lütfen anket formuna **ad-soyad yazmayınız.**

Saygılarımla,

Hatice Gözde KORKMAZ
Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek			
Yaşınız	☐ 18-25	☐ 26-33	☐ 34-41	☐ 42-49	☐ 50 ve üzeri
Eğitim seviyeniz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Üniversite	☐ Y.Lisans / Doktora
İşyerinizde çalışma süreniz	☐ 1 yıldan az	☐ 1-4 yıldan az	☐ 4 - 7 Yıl arası		

Aşağıdaki değerlendirme ölçeğini dikkate alarak ifadeleri yanıtlayınız.

1: Kesinlikle **katılmıyorum**

4: **Katılıyorum**

2: **Katılmıyorum**

5: Kesinlikle **katılıyorum**

3: **Ne katılıyorum ne de katılmıyorum**

İfade no	Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir.	1	2	3	4	5
1	Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır	☐	☐	☐	☐	☐
4	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐

7	Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yöneticimiz taraf tutmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
16	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
İfade no	Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir.	1	2	3	4	5
17	Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
20	İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki değerlendirme ölçeğini dikkate alarak ifadeleri yanıtlayınız.

0: Hiçbir zaman

1: Çok nadir 2: Bazen

3: Çoğu Zaman

4: Her zaman

İfade no	Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikri ne sıklıkla hissettiğinizi değerlendirmenizdir.	0	1	2	3	4
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş olarak hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	☐	☐	☐	☐	☐
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	☐	☐	☐	☐	☐
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

-----KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER-----

ÖZGEÇMİŞ

Hatice Gözde KORKMAZ 23 Eylül 1988 yılında İstanbul’da doğdu. 2011 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi ticari bilimler fakültesinde İşletme lisansını tamamladıktan sonra aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programına kabul edildi. 2008 yılında İngiltere Cambridge’de iki aylık bir dil kursuna katıldı. 2009 yılında Çamlıca Medicana Hastanesinde İnsan Kaynakları stajyeri olarak görev yaptı. 2012 eylül ayı itibari ile Hisar Intercontinental Hospital’de insan kaynakları stajyeri olarak çalışmaya başlayan Korkmaz, 2013 ocak ayı itibariyle yine Hisar Intercontinental Hospital’de İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı pozisyonuna geçti. Sinema, tiyatro, seyahat, tarih ve biyografi kitapları okumak, fotoğraf çekmek gibi hobileri olan Korkmaz’ın 2011 yılında İstanbul’da bulunan bir alışveriş merkezinde fotoğraf sergisi olmuştur.