

## **Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği<sup>8</sup>**

**Yrd. Doç. Dr. Özlem BALABAN**  
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
*adiguzel@sakarya.edu.tr*

**Hakan KONYALI**  
*hkonyali3@sgk.gov.tr*

### **Özet**

Bu çalışmada, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini, Sakarya Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada yüz-yüze anket yöntemi kullanılmış olup ankete katılan çalışan sayısı 207'dir.

Araştırmaya katılan katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin normal; düşük kişisel başarı hissi düzeylerinin yüksek; örgütsel adalet algılarının ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik düzeyinin normal olması kurum açısından olumlu bir durum iken örgütsel adalet algısının düşük olması olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet algısını etkileyen değişkenler detaylı şekilde incelenerek, kurum yöneticilerinin öncelikle örgütsel adalet konusunda bir takım önlemler alması gereği ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Örgütsel Adalet, Kamu, Sosyal Güvenlik Kurumu

### **The Relationship Between The Receptions Of Organizational Justice And Burnout Of Public Employees: Sakarya Social Security Institution Sample**

#### **Abstract**

In this study the relationship between the perception of organizational justice and level of burnout of employees has been investigated. Sakarya Social Security Institution employees constitute the sample of study. Face-to-face survey method is used in the study and number of employees who participated in the research are 207.

The participants of the study have normal levels of emotional exhaustion and depersonalization ; sense of low personal accomplishment is high;and the perception of organizational justice appeared to be low. While the normal level of burnout is a positive situation, low perception of organizational justice represent a negative situation for the organization . Therefore, by examining the variables affecting the perception of organizational justice in detail, the need of taking certain measures in terms of organizational justice by the corporate managers is arised.

**Key Words:** Burnout, Organizational Justice, Public, Social Security Institution

**JEL Classification Codes:** M12

---

<sup>8</sup> Bu çalışma, Yrd. Doç. Dr. Özlem BALABAN danışmanlığında yürütülmüş olan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## **GİRİŞ**

1970'li yıllarda ilk kez Freudenberger tarafından tanımlanan ve daha Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik; duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içinde gizlice gelişen bir süreçtir (Balcıoğlu, Mehmetali ve Rozant, 2008:100). Tükenmişlik kavramının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenme kişilerin kendilerini yorgun ve ruhen yıpranmış hissetmelerini; duyarsızlaşma kişinin hizmet ettiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz, katı ve anlayışsız olmasını, onlara sanki bir nesneymiş gibi davranmasını; düşük kişisel başarı hissi kişinin yeterlilik ve başarı duygularında azalmayı ifade eder (Şenel, Şenel ve Gümüştekin, 2013: 6).

Örgütsel adalet; “örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak” tanımlanabilir (Çakmak, 2005,20). Örgütsel adaletin, dağıtımsal, prosüderel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Bireylerin örgüt içinde algıladıkları adalet ve hissettikleri tükenmişlik durumu üzerinde etkili olan bir çok faktör bulunmaktadır. Ve bu faktörler çalışanların verimlilik ve motivasyonları başta olmak üzere çalışma hayatında pek çok unsuru etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin konu alındığı çalışmalar son dönemde hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Yıldırım, Ekinci ve Öter (2012)'in eğitim müfettişleri üzerinde ve Karaman (2009) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Şeşen (2010) ve Köse (2014) yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel adalet alt boyutlarıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Pelit ve Bozdoğan (2014) otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel adaletin alt boyutlarıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın negatif, düşük kişisel başarı hissini pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişleridir. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009) yapmış oldukları araştırmada, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisi üzerinde birçok araştırma bulunmasına rağmen, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algılamaları, diğer bir deyişle tükenmişlik düzeylerine göre örgütsel adalet algısına yönelik olarak yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan

hareketle çalışmada, tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki teorik ve uygulamalı olarak ele alınmaktadır.

## **1. Tükenmişlik Sendromu**

Son dönemlerin önemli kavramlarından biri olarak ön plana çıkan tükenmişlik terimi, ilk defa İngiliz yazar Graham Greene'nin 1961 yılında yayımlandığı "A Burn- Out Case: Bir Tükenmişlik Olayı" adlı romanında yer almıştır. Söz konusu kitapta ruhsal dünyasında çöküntü yaşayan ve hayal kırıklığına uğrayan bir mimarın inancını ve mesleğini kaybetmesiyle birlikte Afrika Ormanları'na kaçıışı anlatılmaktadır. Kitapta, tükenmişlik kavramı; "aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi" şeklinde tanımlanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tükenmişlik kavramının araştırmalara konu olmadan önce öneminin kavranmış olup hem uygulayıcılar hem de eleştirmenler tarafından sosyal bir problem olarak üzerinde durulmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398'den akt. Sürgevil, 2014: 5).

1970'li yılların başlarında günlük konuşma diline ait bir terim olarak kullanılan tükenmişlik kavramı 1974 yılında klinik psikolog Herbert Freudenberger ile ilk kez psikoloji literatürüne girmiştir. Freudenberger, tükenmişlik kavramını "daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren gönüllü sağlık kuruluşu çalışanlarında görülen başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı, insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istek ve taleplerden dolayı ortaya çıkan 'tükenme' durumu" olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974: 159).

Tükenmişlik kelimesinin sözcük anlamı "gücünü yitirmiş olma, çaba gösterememe durumu"dur. (Türk Dil Kurumu, 2013: www.tdkterim.gov.tr). Çocukluk'a göre (2003:11'den akt. Okutan, 2010:72) tükenmişlik "enerji, güç ve kaynaklar üzerinde aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ya da yorulmak olarak" tanımlanmaktadır.

Tükenmişliğin günümüzde en çok kabul gören ve kullanılan tanımı aynı zamanda Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)'ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik; "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan sendrom"dur (Maslach ve Jackson, 1981'den akt. Ardic ve Polatçı, 2009:22). Maslach, tükenmişliğin, insanlara yüz yüze hizmet veren mesleklerdeki çalışanlarda görülen psikolojik bir rahatsızlık olduğunu ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedir. Şöyle ki tükenmişlik, iş görenlerin çalışma süreci içinde insanların yoğun isteklerine maruz kalmaları sonucu kendilerini

duygusal yönden aşırı yüklenilmiş ve tüketilmiş hissetmeleri, buna bağlı olarak hizmet sunduğu kişilere karşı duygudan yoksun, duyarsız ve kayıtsız davranmaları ve son olarak işine karşı düşük düzeyde kişisel başarı ve yeterlilik duygusu hissetmesi şeklinde gelişen bir rahatsızlıktır (Ergin, 1996; Yıldırım, 1996'den akt. Kaya ve Özhan, 2012: 116-117).

Maslach'a göre tükenmişlik, yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve stres kaynaklarına yönelik sürekli bir tepkidir (Hogan ve McKnight, 2007; 118). Ve bu kavramın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme şeklinde üç aşaması bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Maslach tarafından bir süreç olarak tanımlanan tükenmişlik modeline göre; tükenmişliğin ilk aşaması olan duygusal tükenme, aşırı kronikleşmiş iş taleplerinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile başlar. Daha sonra birey, savunma stratejisi olarak insanlarla ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak kendini insanlardan uzaklaştırmaktadır. Bu dönem tükenmişliğin ikinci aşamasıdır ve duyarsızlaşma olarak adlandırılmaktadır. Duyarsızlaşma aşaması, birey ile yoğun iş talepleri arasında tampon görevi yerine getirmektedir. Son olarak birey, işine ve insanlara karşı daha önceki olumlu davranışlarıyla şimdiki davranışları arasındaki farklılığı idrak eder. Bu davranışlarının işine ve insanlara karşı yeteneklerini sınırladığını düşünerek yetersizlik duygusuna kapılır. Böylece, birey tükenmişliği son aşaması aşamasını yaşar (Cordes ve Dougherty, 1993:624). Bu modelde, bireysel olarak yaşanan tükenmişlik sendromunun durumsal yönüne vurgu yapılmaktadır (Baduroğlu, 2010:32).

## **2. Örgütsel Adalet**

Endüstri - örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında örgütsel adalet kavramına ilişkin kuramsal ve ampirik çalışmalar, son yıllarda hızlı bir şekilde artış göstermiştir. (Colquitt ve diğ., 2001:425).

Örgütsel adalet, adaletin örgütsel anlamda açıklanması olarak da tanımlanabilir (Greenberg, 1990'dan akt. Lawson, Noblet ve Rodwell, 2009: 224). Örgütsel adalet, işle ilgili çıktıların dağıtımı ve bu dağıtımda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak nitelendirilmesidir. (Şahin ve Taşkaya, 2010; 87).

Benzer şekilde, Folger ve Cronpanzano (1998) da örgütsel adaleti; “*örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü*” olarak tanımlamaktadır (Çakmak, 2005: 20).

Başka bir tanıma göre örgütsel adalet; iş ile ilgili olaylarda, adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algılama sonucu çalışanların

nasıl tepki verdiğini ifade eden kavramdır (Ployhart ve Ryan, 1997: 309). Çünkü; iş yaşamında yöneticiler tarafından verilen kararlar, bazı çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanırken bazı çalışanlar açısından ise adaletsizlik olarak algılanmaktadır (Poole, 2007: 727). Dolayısıyla, örgütsel adalet, nesnel bir kavram olmayıp çalışanların örgütteki adalet algılamalarını içiren sübjektif bir kavramdır (Lambert ve diğerleri, 2010:9).

Adaletin algı olarak ele alınmasının nedeni, çalışanlar tarafından örgütteki adaletin değerlendirilmesi sırasındaki düşüncelerinden kaynaklanır. Çalışanlar, örgütün kendilerine karşı ne kadar adaletli olduğuyla değil, kendilerini örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile değerlendirme yapar. Dolayısıyla, çalışanların beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavırları örgüt yönetiminden görmedikleri zaman haksızlığa uğradıklarına inanırlar. Bu şekilde adaletsiz bir durumun oluştuğunu hissettiklerinde, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde kendilerini güdülerler (Titrek, 2009:553).

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet ile ilgili iki değişik sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Bu sınıflandırmaların ilkinde örgütsel adalet; dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) olmak üzere birbirinden bağımsız üç adalet türünde incelenmektedir. Diğer bir sınıflandırma, etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil de prosedür adaletinin bir bileşeni olarak ele alan ve örgütsel adaletle ilgili olarak ikili sınıflandırma yapan görüştür. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel adalet; dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki adalet türünde incelenmektedir. Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak isimlendirmektedirler. Bies ve Moag’ın aksine araştırmacılar (örn, Cropanzano & Greenberg, 1997), etkileşimle ilgili öğelerin, tıpkı yapısal öğeler gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini, bu yüzden etkileşimsel ve yapısal elemanların ayrılamayacağını savunarak, etkileşim adaletini prosedür adaletinin içinde ele almışlardır. (Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000: 739’den akt. Yürür, 2005: 98-99).

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etmelerinin önemi anlaşıldıkça, örgütlerde örgütsel adalet beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalara da hız verilmektedir. Örgütün maddi bağlamda sağladığı çıkarlar, çalışanları örgütsel amaçlara yöneltmede yetersiz kalmakta, bu çıkarların arka planındaki adalet algısını şekillendiren düzenleme, süreç ve uygulamalar daha önemli olabilmektedir (Jahangir ve ark. 2006’dan akt. Yeniçeri ve diğ, 2009). Çalışanların, elde ettikleri terfi, ücret ve yan haklar gibi kazanımları örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının

başlangıcı olmaktadır. Bu kırılmayı çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki eğilime bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirdiği tutum, davranış, enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusunda yıpranmalara yol açmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005; Yeniçeri ve diğ. 2009). Örgütsel adalet beklentileri ile örtüşen politika ve uygulamalar çalışanların psikolojik durumlarına olumlu katkı sağlayarak tükenmişliğe yol açan gelişmeleri ortadan kaldırmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algılarındaki eğilime bağlı olarak çalışanların tükenmişlik duyguları değişecektir. Bu bağlamda tükenmişliğin en önemli kaynağının kişisel olmaktan çok durumsal ve örgütsel olduğu söylenebilir. Bu durumda, tükenmişliğe çözüm üretmede sosyal boyutun dikkate alınması ve örgütlerde bu yönde daha fazla düzenlemelerin yapılması önem kazanmaktadır.

### **3.Uygulama**

Bu kısımda, araştırmanın amacı, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Tükenmişlik sendromunun insanlarla yüze yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında daha çok görüldüğünden tüm ülke nüfusuna hizmet sunan Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları da tükenmişlik sendromu yaşamaya eğilimlidirler. Ayrıca, ast-üst ilişkisinin bulunduğu tüm organizasyonlarda görülen örgütsel adaletle ilişkin algıların yapılan iş, yöneticilerin tutum ve davranışları, alınan ücret, terfi olanakları gibi kazanımlarla şekillendiği düşünüldüğünde Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları da kaliteli hizmet sunumunda etkili olmaktadır. Bu bağlamda Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı, Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmada aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır;

1. Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde etkili midir?
2. Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının duyarızlaşma düzeyleri dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde etkili midir?
3. Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanların kişisel başarı hissi düzeyleri dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde etkili midir?

### **3.2. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışma; Sakarya Sosyal Güvenlik Kurumunda görev yapan 207 çalışanla gerçekleştirilmiş olup, veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory- MBI) ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ölçeği kullanılmıştır.

### **3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Anketlerden elde edilen verilerle ilgili analizler “SPSS 20.0 FOR WINDOWS” paket programıyla yapılmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kolerasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Tükenmişlik sendromunun bir süreç içerisinde oluşması ve farklı boyutlara sahip olması nedeniyle tükenmişlik tek bir puanla ifade edilemez. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. Her üç alt ölçeğin sonuçlarının birlikte değerlendirilerek tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Maslach Tükenmişlik ölçeğini oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt ölçeklerini oluşturan soru maddelerine 0-4 arasında değişen rakamlarla verilen cevaplar, her alt ölçek için ayrı ayrı toplanarak katılımcıların ilgili alt ölçeklerden aldığı puanlar hesaplanmaktadır. Puanlama sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde alınan yüksek puan, düşük kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan tükenmişliği göstermektedir (Izgar, 2001: 70).

Izgar (2000), tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesinde kullanılan puan sınırları ve tükenmişlik düzeyleri aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde açıklamıştır.

**Tablo 1: Maslach Tükenmişlik Envanteri Referans Puanları**

<b>TÜKENMİŞLİK ALT BOYUTLARI</b>	<b>YÜKSEK</b>	<b>NORMAL</b>	<b>DÜŞÜK</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	27 ve üzeri	17-26	0-16
<b>Duyarsızlaşma</b>	13 ve üzeri	7-12	0-6
<b>Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>	0-31	32-38	39 ve üzeri

Tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutundan alınan puan ortalamaları ve standart sapmaları tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Katılımcıların Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları\***

	<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>
<b>Ortalama</b>	23,80	9,86	16,84
<b>Standart Sapma</b>	8,36453	3,47265	4,56652
<b>N</b>	207	207	207

\*Ölçek: “0. Hiçbir Zaman”, “1. Çok Nadir”, “2. Bazen”, “3. Çoğu Zaman”, “4. Her Zaman” seçeneklerini içermektedir.

Araştırmaya katılanların duygusal tükenme boyutundan aldıkları ortalama puan 23,80'dir. Bu puan, katılımcıların duygusal tükenmişlik düzeyinin normal olduğunu göstermektedir. Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutunda puan ortalaması 9,86'dır. Bu puan, katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin normal olduğunu göstermektedir. Katılımcıların düşük kişisel başarı hissi boyutunda aldıkları puan ortalaması 12,84'tür. Bu puan, katılımcıların düşük kişisel başarı hissi düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Elde edilen veriler, katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin normal düzeyde olduğunu ancak kişisel başarı hissi düzeylerinin ise yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların en az tükenmişlik yaşadığı boyut düşük kişisel başarı hissi boyutudur.

Örgütsel adalet ölçeğinin üç alt boyutundan alınan ortalama ve standart sapma puanları tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>Dağıtımsal Adalet</b>	<b>Prosedürel Adalet</b>	<b>Etkileşimsel Adalet</b>
<b>Ortalama</b>	2,5652	2,5282	2,9087
<b>Standart Sapma</b>	,7542	,06105	,06580
<b>N</b>	207	207	207



\*Ölçek: 1 Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 Katılmıyorum”, “3 Kararsızım”, “4 Katılıyorum” ve “5 Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerini içermektedir.

Tablo 3’e göre çalışanların örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından alınan puan ortalamaları incelendiğinde; dağıtımsal adalet boyutunun ortalamasının 2,5652, prosedürel adalet boyutunun ortalamasının 2,5282 ve etkileşimsel adalet boyutunun ortalamasının 2,9087 olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların örgütsel adalet ortalamalarının orta değer olan “3-Kararsızım” altındadır. Bu durum, çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olduğunu göstermektedir.

Kolerasyon analizi, iki değişken (aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş) arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü tespit etmeye yönelik bir analiz tekniğidir. Kolerasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Kolerasyon katsayısının (r) +1 olması iki değişken arasında pozitif mükemmel bir ilişkinin; -1 olması iki değişken arasında negatif mükemmel bir ilişkinin; 0 olması durumunda ise iki değişken arasında ilişkinin olmadığı anlamına gelir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 228). Kolerasyon katsayısı  $r > 0,70$  ise değişkenler arası ilişki yüksek,  $0,50 < r < 0,70$  ise ilişki orta,  $0,30 < r < 0,50$  ilişki düşük ve  $r < 0,30$  ise çok düşük ilişki anlamına gelir (İçerli, 2009; 140).

Tükenmişlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla kolerasyon analizi yapılmış olup elde edilen sonuçlar tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Kolerasyon Analizi**

Boyutlar	Tükenmişlik	Örgütsel Adalet
Tükenmişlik	1	-,489*

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4’te görüleceği üzere, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Kolerasyon katsayısı değerlendirildiğinde (r: -0,489); tükenmişlik ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü ve orta düzeyde (Altunışık ve diğ., 2012) bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Bu bulgular çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

Tükenmişliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış olup elde edilen analiz sonuçları tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5: Tükenmişliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize Edilmiş $\beta$	t	Sig.	ANOVA Anamlılık
Sabit	4,590	,231		19,886	,001	F=64,397
Tükenmişlik	-,781	,097	-,489	-8,025	,001	P=0,001
		R=,489	R <sup>2</sup> =,239			

Tablo 5'e göre tükenmişlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=64,397; p<0.001). Hesaplanan R<sup>2</sup>:,239 değeri, tükenmişliğin örgütsel adalet üzerindeki değişimlerinin %23,9'unu açıklanabildiğini göstermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları da, tükenmişliğin örgütsel adaletin anlamlı yordayıcısı olduğunu göstermektedir (t=-8,025, p<0.001). Elde edilen verilere göre regresyon modeli şu şekilde açıklanabilir.

Bu modele göre, tükenmişlik düzeyindeki bir birimlik artışın örgütsel adalet algısında 0,781'lik azalma sağladığı anlaşılmaktadır.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutları ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiye yönelik kolerasyon analizi tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Tükenmişlik Alt boyutları ile Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkiye Yönelik Kolerasyon Analizi**

BOYUTLAR	Dağıtımsal Adalet	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi
Dağıtımsal Adalet	1	-,526*	-,356*	-,122

\*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da görüleceği üzere, çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri ile dağıtımsal adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmakta (p<0.05) ancak düşük kişisel başarı hissi düzeyi ile dağıtımsal adalet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Kolerasyon katsayıları; duygusal tükenme ile dağıtımsal adalet arasında negatif yönlü ve orta düzeyde (r=-526), duyarsızlaşma ve dağıtımsal adalet arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde

( $r=-,356$ ) bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular; çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri ile dağıtımsal adalet algıları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarının dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi çok değişkenli doğrusal regresyon analizi ile değerlendirilmiş olup elde edilen analiz sonuçları tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Dağıtımsal Adalet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize Edilmiş $\beta$	t	Sig.	ANOVA Anlamlılık
Sabit	4,100	,279		14,711	,001	F=26,066 P=0,001
Duygusal Tükenme	-,611	,094	-,523	-6,527	,001	
Duyarsızlaşma	-,032	,127	-,021	-,253	,800	
Düşük Kişisel Başarı Hissi	,068	,121	,036	,565	,573	
		R=,527	R <sup>2</sup> =,278			

Tablo 7’ye göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile dağıtımsal adalet algısı arasındaki çok değişkenli regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=26,066;  $p<0.001$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları da, duygusal tükenmenin dağıtımsal adaletin anlamlı yordayıcısı olduğunu ( $t:-6,527$ ,  $p<0.001$ ) ancak duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarının dağıtımsal adaletin anlamlı yordayıcısı olmadığını ( $t:-253$ ,  $p>0.05$ ;  $t:,565$ ,  $p>0.05$ ) göstermektedir. Bu durum duygusal tükenmenin dağıtımsal adalet üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Modelde duygusal tükenmeye ait B katsayısı  $-,611$ ’dir. Başka bir ifadeyle, duygusal tükenmedeki bir birimlik artış dağıtımsal adalet algısı üzerinde  $-,611$  birimlik azalışa neden olacaktır. Hesaplanan R<sup>2</sup>: $,278$  değeri, dağıtımsal adalet üzerindeki değişimlerin %27,8’nin duygusal tükenme ile açıklanabildiğini göstermektedir.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutları ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiye yönelik kolerasyon analizi tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Tükenmişlik Alt Boyutları ile Prosedürel Adalet Arasındaki İlişkiye Yönelik Kolerasyon Analizi**

ÖLÇEKLER	Prosedürel Adalet	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi
Prosedürel Adalet	1	-,409*	-,392*	-,123

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8'de, çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri ile prosedürel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmakta ( $p < 0,05$ ) ancak düşük kişisel başarı hissi düzeyi ile prosedürel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Kolerasyon katsayıları; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile prosedürel adalet arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri ile prosedürel adalet algıları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarının prosedürel adalet üzerindeki etkisi çok değişkenli doğrusal regresyon analizi ile değerlendirilmiş olup elde edilen analiz sonuçları tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Prosedürel Adalet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize Edilmiş $\beta$	t	Sig.	ANOVA Anlamlılık
Sabit	4,011	,253		13,758	,001	F=16,266 P=0,001
Duygusal Tükenme	-,311	,085	-,269	-3,177	,002	
Duyarsızlaşma	-,345	,115	-,223	-2,596	,010	
Düşük Kişisel Başarı Hissi	,083	,054	,029	,427	,670	
		R=,440	R <sup>2</sup> =,194			

Tablo 9'a bakıldığında, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile prosedürel adalet algısı arasındaki çok değişkenli regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=16,266;  $p < 0,001$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları da, duygusal tükenme ve

duyarsızlaşmanın prosedürel adaletin anlamlı yordayıcısı olduğunu, ancak düşük kişisel başarı hissinin prosedürel adaletin anlamlı yordayıcısı olmadığını ( $p>0,05$ ) göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin prosedürel adalet üzerindeki görece önem sırası duygusal tükenme ve duyarsızlaşma şeklindedir. Modelde duygusal tükenmeye ait B katsayısı  $-,311$ , duyarsızlaşmaya ait B katsayısı  $-,345$ 'dir. Başka bir ifadeyle, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde meydana gelen bir birimlik artış prosedürel adalet üzerinde sırasıyla  $-,311$  ve  $-,345$  birimlik azalışa neden olacaktır. Hesaplanan  $R^2$   $.,194$  değeri, duygusal tükenme, duyarsızlaşmanın prosedürel adalet üzerindeki değişimlerin %  $19,4$ 'ünün açıklanabildiğini göstermektedir.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutları ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik kolerasyon analizi Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10: Tükenmişlik Alt Boyutları ile Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkiye Yönelik Kolerasyon Analizi**

ÖLÇEKLER	Etkileşimsel Adalet	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi
Etkileşimsel Adalet	1,000	$-,447^*$	$-,392^*$	$-,138^*$

\* $p<0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10'da görüleceği üzere, çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi düzeyleri ile etkileşimsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kolerasyon katsayıları; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma etkileşimsel adalet arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde, düşük kişisel başarı hissi ile etkileşimsel adalet arasında çok düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma kişisel başarı hissi düzeyleri ile etkileşimsel adalet algıları arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarının etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi, çok değişkenli doğrusal regresyon analizi ile değerlendirilmiş olup elde edilen analiz sonuçları tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Etkileşimsel Adalet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize Edilmiş $\beta$	t	Sig.	ANOVA Anlamlılık
Sabit	4,487	,284		15,797	,001	F=18,689 P=0,001
Duygusal Tükenme	-,384	,095	-,337	-4,033	,001	
Duyarsızlaşma	-,266	,129	-,174	-2,057	,041	
Düşük Kişisel Başarı Hissi	,032	,123	017	,261	,795	
		R=,465	R <sup>2</sup> =,216			

Tablo 11'e göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile etkileşimsel adalet algısı arasındaki çok değişkenli regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=18,689; p<0.001). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları da, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın etkileşimsel adaletin anlamlı yordayıcısı olduğunu ancak düşük kişisel başarı hissini etkileşimsel adaletin anlamlı yordayıcısı olmadığını (p>0,05) göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin etkileşimsel adalet üzerindeki görece önem sırası duygusal tükenme ve duyarsızlaşma şeklindedir. Modelde duygusal tükenmeye ait B katsayısı -,384, duyarsızlaşmaya ait B katsayısı -,266'dır. Başka bir ifadeyle, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde meydana gelen bir birimlik artış etkileşimsel adalet üzerinde sırasıyla -,384 ve -,266 birimlik azalışa neden olacaktır. Hesaplanan R<sup>2</sup>;,216 değeri, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın etkileşimsel adalet üzerindeki değişimlerin % 21,6'sını açıklanabildiğini göstermektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Temel amacı, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemek olan bu çalışmada öncelikle tükenmişlik ve örgütsel adaleti düzeyleri incelenmiştir. Elde edilen verilerden katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin normal olduğu ancak kişisel başarı hissi düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla kişisel başarı hissi boyutu, katılımcıların en az tükenmişlik yaşadığı boyutu oluşturmaktadır. Bu bakımdan çalışmaya katılan katılımcıların kendilerini yeterli ve başarılı gördükleri söylenebilir.

Örgütsel adaletin üç alt boyutunda (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) ortalama değerlerin beşli Likert ölçeğinin orta değerinin temsil eden “Kararsızım” değerinin altında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmaya konu olan çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olduğunu, başka bir anlatımla kurum uygulamalarının adil olmadığını düşündüklerini göstermektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında etkileşimsel adaletin birinci en yüksek değere, dağıtımsal adaletin ikinci en yüksek değere ve prosedürel adaletin ise üçüncü en yüksek değere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında araştırmaya konu kurumun kamu kurumunun etkili olduğunu söylemek mümkündür. Kamu kurumlarında genel olarak önceden belirlenmiş prosedürlere göre işlem yapılmakta ve bu prosedürlere dışarıdan müdahale pek mümkün olmamaktadır. Fakat görevlerin yerine getirilmesine ilişkin günlük kararlar ilgili kurumun yöneticileri tarafından alınmakta ve açıklanmaktadır.

Tükenmişlik ve örgütsel adalet arasında ilişkinin olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla kolerasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre genel olarak tükenmişlik ile örgütsel adalet arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal tükenme ile örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Duyarsızlaşma ile prosedürel ve etkileşimsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Düşük kişisel başarı hissi ile yalnızca etkileşimsel adalet anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; tükenmişliğin örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu, tükenmişliğin örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından yapılan çoklu regresyon analiz sonuçlarına göre; duygusal tükenmenin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve duygusal tükenmenin örgütsel adaletin üç alt boyutu üzerinde de negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunun örgütsel adaletin prosedürel ve etkileşimsel adalet alt boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi tespit edilmiş ancak dağıtımsal alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Düşük kişisel başarı hissi alt boyutunun örgütsel adalet hiç bir alt boyutu ile anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin normal ancak düşük kişisel başarı hissi düzeylerinin yüksek olduğu; örgütsel adalet algılarının ise düşük olduğu anlaşılmıştır.

Tükenmişlik düzeyinin normal olması Kurum açısından olumlu bir durum iken örgütsel adalet algısının düşük olması olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle, kurum yöneticilerinin öncelikle örgütsel adalet konusunda bir takım önlemler alması gerekmektedir. Bu amaçla, Kurum çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin artırılması amacıyla iş yükü ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılması ve dağıtıldığı hissini uyandırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması, kararların alınması ve uygulanması sürecinde tarafsız ve adil davranıldığı hissettirilmesi, kararlar alınırken empati yapılarak çalışanlara karşı nazik ve ilgili davranışlar sergilenmesi önem taşımaktadır. Aksi davranışlar çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yükselmesine yol açabilir. Ayrıca, duygusal tükenmenin örgütsel adalet üzerinde en etkili boyut olması nedeniyle duygusal tükenmeyi azaltıcı önlemlerin alınması aynı zaman örgütsel adalet algısının da artmasına katkı sağlayacaktır. Bu amaçla; yöneticilerin çalışanların görev ve yetkileri bariz bir şekilde belirtilmeli, makul hedefler belirlenmeli, kişisel gelişim eğitimleri verilmeli ve düzenli toplantılarla geri bildirimler alınmalıdır. Ayrıca, kişisel problemlerin örgütsel yaşamı etkileyeceği göz önüne alınarak problemlerin çözülmesine yardımcı olunması, çalışanların başarısının kurum başarısı, başarısızlığının ise kurum başarısızlığı olduğu inancını hissettirerek takım çalışması bilincinin yaygınlaştırılması olumlu katkı sağlayacaktır. Çalışanların düşük kişisel başarı hissi düzeylerinin göstermiş olduğu durumdan yola çıkarak çalışanların daha başarılı bir iş hayatı yaratmalarına olanak sağlayacak kişisel gelişim programları uygulanmalı ve çalışanın moral ve motivasyonu artırılmalıdır.

Araştırmaya başlanılmadan önce yapılan literatür araştırmasında örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmaların son dönemlerde hızlı bir şekilde arttığı görülmüştür. Yapılan bu çalışmaların tümünde mesleki tükenmişliğin diğer değişkenlerin bir sonucu olduğu izlemi ortaya çıkmaktadır. Ancak, tükenmişliğin sonuç olmaktan ziyade örgütsel adalet üzerinde etkili bir faktör olup olmadığı konusunda yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Yapılan bu çalışma ile mesleki tükenmişliğin (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunun) örgütsel adalet üzerinde etkisi ortaya konulmuştur. Bundan sonra yapılacak araştırmalar için, mesleki tükenmişliğin örgütsel yaşamı etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu göz önünde bulundurularak mesleki tükenmişliğin örgütsel yaşamı etkileyen değişik faktörler üzerindeki etkisinin araştırılması ilgili literatürün geliştirilmesine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## **KAYNAKÇA**

- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Ardıç, K. ve S. Polatçı (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, Ocak-Haziran, 21-46.
- Baduroğlu, G. E. (2010). Hakim ve Cumhuriyet Savcılarında Psikosomatik Hastalıklar ve Tükenmişlik Sendromu, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü.
- Balcıoğlu, İ., S. Mehmetali ve R. Rozant, (2008). “Tükenmişlik Sendromu”, *Dirim Tıp Gazetesi*, Sayı: 83, 99-104.
- Budak, G. ve O. Sürgevil (2005). “Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:2, 95-108.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, K. Yee Ng. (2001): “Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 No: 3 425-445.
- Cordes, C. L. ve T. W. Dougherty (1993), “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, *The Academy of Management Review*, Vol:18 No:(4), October, 621-656.
- Çakmak, K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Freudenberger, H.J. (1974), “Staff Burn-out”, *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1, 159-165.
- Hogan, R. L. ve McKnight M. A. (2007), “Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation”, *Internet and Higher Education*, 10, 117-124.
- Izgar, H. (2000); “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Arta Anadolu Örneği)”, Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- İçerli, L, (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaman, P. (2009). “Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, U. ve Özhan Ç. K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Temmuz, 109-130.
- Köse, G. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lambert E. G., N. L. Hogan, S. Jiang, O. O. Elechi, B. Benjamin, A.A. Morris, J. M. Laux, P. Dupuy (2010). “The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study”, *Journal of Criminal Justice*, 38, 7–16.
- Lawson, K. J., A. J. Noblet and J. J. Rodwell (2009). “Promoting Employee Wellbeing: The Relevance Of Work Characteristics And Organizational Justice”, *Health Promotion International*, Vol. 24, No. 3, 223-233.
- Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol:2, 99-113.
- Okutan, E. (2010). Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi, *Doktora Tezi*, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelit, E. ve İ. Bozdoğan (2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergileri*, Sayı:6/2, 37-66.
- Ployhart, R.E., Ryan, A.M., (1997). “Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.72, No:3, 308-335.
- Poole, W.L., (2007). “Organizational Justice As A Framework For Understanding Union-management Relations In Education”, *Canadian Journal Of Education*, 30, 3, 725-748.

- Sürgevil, Olca, (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, B. ve S. Taşkaya (2010). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 85-114.
- Şenel, B., M. Şenel ve G. E. Gümüştekin (2013). “Kamu Sektöründe Çalışanların Duygusal Zekalarının Tükenmişliklerine Etkisi” *Akademik Bakış Açısı Dergisi*, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:34 Ocak-Şubat, 1-19, <http://www.akademikbakis.org/34/20.pdf>, 02.12.2013.
- Şeşen, H. (2011). “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 67 – 90.
- Titrek, O. (2009). “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:2, 551-573.
- Türk Dil Kurumu, [www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr) (Erişim 29 Ekim 2013)
- Yeniçeri, Ö., Y., Demirel ve Z. Seçkin, (2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*. Sayı: 16 Haziran.
- Yıldırım, C. M., Ekinci, A., ve Öter, Ö. M. (2012); “Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 45, Sayı: 1, 327 – 345.
- Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.