

Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Özcan Yeniçeri

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü

Yavuz Demirel

Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Zeliha Seçkin

Aksaray Üniversitesi Ortaköy MYO

Özet

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Kayseri, Niğde ve Konya'da imalat sanayinde faaliyet gösteren üç işletme çalışanlarından oluşturmaktadır. Araştırmada yüz-yüze anket yöntemi kullanılmış olup ankete katılan çalışan sayısı 502'dir. Çalışmada üç temel hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler örgütsel adaletin alt boyutları ile duygusal tükenmişlik arasında negatif veya pozitif ilişki esas alınarak kurgulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ilişkinin olduğu ve işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Duygusal Tükenmişlik

The Relationship Between Organizational Justice and Emotional Burnout: A Research Over Manufacturing Industry Employees

Abstract

In this study, the correlation between the employees' conception of the organizational justice and their emotional burnout has been investigated. Organizational justice has been investigated under the sub-dimensions as distributional, procedural and interactional justice. The sample of the study consists of employees from three companies operating in manufacturing industry in Kayseri, Niğde and Konya. In the study, face-to-face questionnaire technique has been used and 502 employees took part in the questionnaire. Three basic hypotheses have been put forward in the study. Hypotheses have been formed considering the negative and positive correlation between the sub-dimensions of the organizational justice and emotional burnout. The results show that there is a negative correlation between the employees' conception of distributional, interactional justice and their emotional burnout; and it is seen that there is a positive correlation between procedural justice and emotional burnout.

Keywords: Organizational Justice, Distributional Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Emotional Burnout

1. Giriş

Örgütsel adaletin esin kaynağı, Adams'ın "Adalet Teorisi"ne dayanmaktadır. Bu teoriyi temel alan ve adalet algısının çalışanlar üzerindeki etkisine vurgu yapan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmaların odak noktasını çalışanların katkılarına karşılık olarak örgütten elde ettikleri çıkarları diğerlerinin elde ettikleri ile kıyaslayarak eylemlerini buna göre şekillendirmeleri oluşturmaktadır. Bu noktada, örgütsel adaletin üç boyutuna -dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel- ilişkin kararların "nasıl" alındığı kadar çalışanlar açısından "ne" anlama geldiği de bir o kadar önemli olmaktadır. Çalışanların örgüte karşı besledikleri adalet duygusuna ilişkin anlam ve değer kaybı, duygusal tepkilerinde de bir olumsuzluğa sebep olmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki negatif eğilimler yerine ikame ettikleri en temel duygusal tepkilerden birisi tükenmişliktir.

Freudenberger'in (1974) literatüre kazandırdığı ve Maslach tarafından geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Ölçeği-Maslach Burnout Inventory" ile üç boyutta (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı) ele alınan tükenmişlik sendromu (Maslach ve Jackson, 1981:100), daha çok insanlara yüz yüze hizmet veren ve insan merkezli meslek dallarında çalışanların yaşadıkları duygusal bir tehdittir (Çapri, 2006:63). Çalışanların tükenmişlik duyguları, örgütsel adalet algılarından etkilenecektir. Bu bağlamda adalet algılarındaki olumlu gelişmeler tükenmişlik duygusuna ilişkin eğilimlerin önüne set çekerek çalışanların iş ve örgüte bağlılıklarını arttıracaktır. Çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda organize etmeye daha istekli davranacak, örgütün başarı ve verimliliğini etkileyen olumsuz davranışlardan kaçınacaklardır. Nitelikli çalışanlara sahip olma, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın temel dinamiği haline gelmiştir. Bu bağlamda örgüt yöneticileri çalışanların tükenmişlik duygularını tetikleyen karar, uygulama ve kaynakların dağıtımına ilişkin politikalardan kaçınmalıydılar.

Bu çalışmada, örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin çalışanların algılarının tükenmişlik eğilimleri ile ilişkisi teorik ve uygulamaya dayalı olarak ele alınmıştır.

2. Örgütsel Adalet Kavramı, Kapsamı ve Boyutları

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temelini Adams'ın (1965) "Adalet Teorisi" oluşturmaktadır. Adams teorisini, çalışanların emekleri ile örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır. Bu öngörüden yola çıkarak çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemine vurgu yapan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Wright ve ark. (2008) çalışmalarında, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, Wong ve ark. (2004) örgütsel adalet ile güven ve örgütsel

vatandaşlık arasındaki ilişkiye vurgu yapmışlardır. Fischer'de (2004) çalışmasında örgütsel adaleti çalışanların sadakatlerini ödüllendirme aracı olarak ele almıştır. Chiaburu ve Lim (2008)'de çalışmalarında yöneticilere güven duyma ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Tekleab ve ark. (2005) ise çalışmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş memnuniyeti arasındaki ilişki ve bu ilişki sürecinde yaşanan aksamaların çalışanların adalet algıları üzerindeki etkilerini tartışmışlardır. Örgütsel kararlar ve yönetici eylemlerinin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri ile ilgili çalışmalardan ikisi Yperen ve ark. (2000) ve Skarlicki ve Folger'e (1997) aittir. Bu çalışmalarda örgütsel kararlar ve yönetici eylemlerinin çalışanlarca adaletli olmadığı gibi bir kanaate varmalarının sonuçları ele alınmış ve böyle bir algıya karşılık olmak üzere çalışanların kızgın, öfkeli, küskünlük gibi tepkiler geliştireceklerine dikkat çekilmiştir. Chiu ve Wang'da (2006) araştırmalarında örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki yakın ilişkiye vurgu yapmışlardır.

Başlangıçta dağıtımsal boyutu ile ele alınan örgütsel adalet (Forray, 2006:360), daha sonra işlemsel boyutu ile (Kwon, 2006:254) ele alınmış, sonraki süreçte ise etkileşimsel adalet boyutu ile gündeme gelmiştir (Harris, 2002:46-47). Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri inanç ve tutumda önemli bir yere sahiptir. Örgütsel adalet yazınında yer aldığı şekliyle dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve algılanışı ile ilgili olarak aşağıdaki bilgiler verilebilir.

Dağıtımsal Adalet: Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Giap ve Hackermeier, 2005:5). Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İnce ve Gül, 2005:77). Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir. Çalışanların ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar, ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yperen, 2000:292).

Nesnellik bağlamında tartışmaya açık olsa da, çalışanlar örgütsel dağıtımın sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerine moral ve etik boyutu da dâhil etmektedirler. Bu çerçevede farklı referansların dikkate alınmasının

yansımaları da farklı tepkilerin gelişmesine neden olabilmektedir. Aynı iş karşılığında farklı maddi çıkarlar elde edilmesi, çalışanların adalet algısında yıkıcı etkiler yaratabilmektedir (Yıldırım, 2007:257).

İşlemsel Adalet: 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 (Moon ve ark. 2008:85). Leventhal (1980)'dan aktarıldığına göre, çalışanların karar alma sürecini adil olarak değerlendirmeleri işlemsel süreçlerle ilgili aşağıdaki kuralların varlığını gerektirmektedir (Colquitt, 2001:388):

Tutarlılık: İşlemler zaman ve kişilerden bağımsız olma özelliğine sahip, değişmez ve istikrarlı olmalıdır.

Önyargıdan Arınmışlık: İşlemler kişisel çıkar ve önyargılardan etkilenmemelidir.

Doğruluk: İşlemler, en az hata ile geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.

Kurallara Uygunluk: İşlemlerle ilgili kararları değiştirebilme fırsatı olmalı, konu ile ilgili şikâyetler dikkate alınmalıdır.

Temsil Edilebilirlik: İşlemlerden etkilenen birey veya alt grupların sorunları, düşünceleri ve değerleri dikkate alınmalıdır.

Etik Olmalı: İşlemler genel etik kuralları çerçevesinde oluşturulmalıdır.

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 (Jahangir ve ark. 2006:23). Bu çerçevede ele alındığında işlemsel adaletin kaynağının yönetici ve örgüte dayandırıldığı anlaşılmaktadır. İşlemsel adaletin yönetici boyutu, alınan kararları uygulamaya koyan yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlarında adil olmalarına vurgu yaparken; örgütsel boyutu ise örgütçe benimsenen ilke ve uygulanan politikaların çalışanlarca adil olarak algılanma derecesine işaret etmektedir (Kim, 2005: 137). Çalışanların işlemsel adalet algısında meydana gelecek negatif eğilimler, işe karşı ilgisizleşmelerinden işten ayrılmalarına kadar geniş bir yelpazede sonuç doğuracaktır. Bu sonuçtan örgütsel işlemlerin yapısal ve uygulama boyutundan örgüt yöneticileri birinci derecede sorumludurlar.

Etkileşimsel Adalet: Örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan (Kwak, 2006: 10) etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapar (Ramamoorthy ve ark. 2004:249). Çalışan ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeter şart olmadığından, dikkatler örgütsel adaletin sosyo-psikolojik boyutuna yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda etkileşimsel adaletin işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi de gözden uzak tutulmamalıdır. Bu, aynı zamanda örgütsel güven

ortamının yaratılması açısından da oldukça önemlidir. Güven ortamının yaratılmasının en önemli sonuçlarından birisi de örgütsel performansı artırmasıdır (Paré ve Tremblay, 2007:329). Bu bağlamda alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söylendiği/söyleneceği de etkileşimsel adalet algısını etkilemektedir. Çalışanlar söz konusu kararları algılamada, yöneticilerin diğerleriyle olduğu şekilde, kendileri ile iletişim kurmasını bekler ve kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kişilerarası etkileşimsel adalet algısındaki sapmalar çalışanların yöneticilerine karşı tepki geliştirmelerine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu 2003:79). Bunu önlemenin ve etkileşimsel adaleti etkin kılmamanın dört ölçütünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kwak, 2006:10):

Saygılı olmak: Nezaketli olmak gibi konulara önem vermek,

Gerekçeleme: Açıklama yapmaya özen göstermek,

Uygunluk: Yanlış söylemlerden kaçınmak,

Açık sözlülük: Samimi ve doğru sözlü olmak.

3. Tükenmişlik Kavramı, Kapsamı ve Boyutları

İnsanlarla yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı meslek gruplarında (eğitim, sağlık, bankacılık vb.) daha sık karşılaşılan (Schepman ve Zarate, 2008:437; Çapri, 2006:63) duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı (low personal accomplishment) boyutları (Maslach ve Jackson, 1981:99; Maslach ve Jacson, 1984:134) ile ele alınan tükenmişlik, Freudenberger'in (1975) çalışmaları ile dikkatleri üzerine çekmiştir. Maslach ve çalışma arkadaşlarının katkıları ile konuya duyulan ilgi daha da artmıştır. Freudenberger tükenmişliği duygusal tükenme, motivasyon ve bağlılık kaybı bağlamında ele alırken (Engelbrecht, 2006:26); Maslach (2003) strese yol açan iş durumlarına karşı geliştirilen kronik bir tepki olarak değerlendirmiştir.

Tükenmişlik, kendisine büyük hedefler koyan ancak mesleki yaşam sürecinde bu beklentilerine karşılık üretilmediği duygusuna kapılarak hayal kırıklığı yaşayan ve bunun sonucunda yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hisseden çalışanlarda daha etkili olmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:467). Tükenmişliğin bireyler üzerindeki en önemli etkilerini aşırı yorgunluk, kendini beğenmeme, bir konu üzerine yoğunlaşmada yetersizlik, fiziksel ve duygusal becerilerde tükenme, duyarsızlaşma davranışı geliştirme olarak sıralamak mümkündür. Tükenmişlik sadece bireyler üzerinde değil, maliyeti de etkilemektedir. Düşük bireysel iş performansı, örgütten ayrılmalarda artış, örgütsel bağlılıkta ve iş memnuniyetinde azalma, yüksek sağlık giderleri, yaratıcılık, problem çözme ve yenilikte azalma gibi gelişmeler de tükenmişliğin örgütler üzerindeki negatif etkileri arasında sayılabilir (Hogan ve McKnight, 2007:119; Dericioğulları, 2007:15; Jackson ve Schuler, 1983:60).

Örgüt çalışanlarının tükenmişliklerini etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel (çevresel) olarak sınıflandırmak mümkündür (Otacıoğlu, 2008:105; Barutçu ve Serinkan, 2008:547). Yapılan işin niteliği, iş ve iş saati yükü, kurumun özellikleri, iş gerilimi, hizmet verilen kişilerin doğrudan bakımına ayrılan zaman miktarı, meslektaşlardan ve örgütten sağlanan desteğin yetersizliği, ilerleme fırsatındaki kısıtlılık, rol belirsizliği, ödül beklentisinin karşılanmaması, mesleğin ilerlemeye açık olmaması, örgütsel başarı değerlerindeki belirsizlik, iş ilişkilerinin karmaşıklık derecesi, iş aralarının olup olmaması, çalışanların toplantı ve kararlara katılım imkân ve sıklığı, çalışanların gereksinmelerinin karşılanmaması, ulaşım şartları, cinsiyet, örgüt yöneticilerinin liderlik tarzı, iş ortamındaki iletişim, yeterli araç-gerece sahip olmama, örgütün yapısal sorunları, ailesel, ekonomik, sosyal ve toplumsal etkenler örgütsel (çevresel) nedenlere örnektir. Yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık duyma, kişisel beklenti düzeyi, bireysel performans, bireyin ego gücü, kişilik özellikleri, işe bağlı stres, iş doyumunu ve motivasyonu, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle kurduğu ilişki ve iletişim gibi faktörler tükenmişliğin kişisel nedenleri arasında sıralanabilir.

Tükenmişliği daha derinlemesine anlamak, bireyler ve örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerini değerlendirebilmek bağlamında tükenmişliğin boyutlarını ele almak yararlı olacaktır. Bu boyutlar şöyle sıralanabilir (Maslach ve Jackson, 1981, 1984; Huang ve ark. 2003:521; Tsigilis ve Grammatikopoulos 2006:257): Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı.

Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion): Tükenmişliğin temel boyutu olarak ele alınan ve geniş çaplı araştırmalara konu olan (Maslach ve ark. 2001:403) duygusal tükenmişlik durumunda çalışanlar, fiziksel ve psikolojik olarak yetersizleştiklerini, aşırı yorgun olduklarını ve tükendiklerini ifade etmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981:99; Jackson ve Schular, 1983:59). Tükenmişliğin bireysel stres boyutu ile ilgili olması duygusal tükenme boyutunu diğer boyutlara göre daha ön plana çıkarmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005:96). Tükenmişliğin, duygusal tükenme ile başlayan, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıya doğru uzanan bir süreç olarak ele alınması da duygusal tükenmişlik boyutunun önemini artırmaktadır (Engelbrecht, 2006:33). Örgütsel ve yönetsel nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişliğe karşı çalışanlar çeşitli tepkiler geliştirmektedirler. İşten erken ayrılma, işe geç gelme, sık sık rapor ve izin alma, mümkün olduğu kadar işyerinden uzak olmaya çalışma gibi davranışlar bu tepkilere örnek olarak sıralanabilir (Jackson ve Schuler, 1983:61).

Duyarsızlaşma (Depersonalization): Tükenmişliğin ikinci bileşeni bireyin ruh haliyle ilgilidir. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ve müşterilere karşı, olumsuz davranışlara yönelmesidir. Bireyin duygusal bağlamda duyarsızlaşması ile ilgili olumsuz bir tepkiyi yansıtmaktadır (Anion,

2006:9). Tükenmişliğin bu evresi; çalışanların işe katılımlarının iyice azaldığı, ideallerine son verdikleri, etkili çalışma kapasitelerinin ciddi anlamda yıkım ve erozyona uğradığı bir durumu temsil etmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006). Bu evrede yaşanan yoğun duygusal yıpranma, çalışanın iş hayatından aile hayatına kadar uzanan bir dizi değer anlam kaybına uğramasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durum, iş yaşamını doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkararak bireyin sıkıntı, mutsuzluk ve ümitsizlik çekmesine yol açmaktadır (Kaçmaz, 2005:30).

Düşük Kişisel Başarı (Low Personal Accomplishment): Tükenmişlik sürecinin üçüncü alt boyutu olan düşük kişisel başarı sendromu, çalışanların tükenmişliğe yol açan faktörler karşısındaki kişisel tepkilerine işaret etmektedir. Kişinin kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğilimine girdiği bir ruh halini yansıtmaktadır (Maslach ve ark. 2001:403). Diğer bir ifade ile düşük kişisel başarı, çalışanların kendilerini yaptıkları işte etkisiz ve yetersiz olarak algılamaları ile ilgili bir duygusal tepkiye yol açmaktadır (Ören ve Türkoğlu, 2006). Birçok çalışan örgüt ve içinde bulunduğu gruba katkı sağlayacağına inanarak işe başlamaktadır. Ancak aradan birkaç yıl geçince beklentilerinin gerçek durumu örtüşmediğini tecrübe etmeye başlamaktadır (Jackson ve Schuler, 1983:59). Bu tecrübe, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili algılarında da sapmalara yol açabilmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006).

4. Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etmelerinin önemi anlaşıldıkça, örgütsel adalet beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalara 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. 2006:23). Çalışanların, elde ettikleri kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) 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, 2005:97; Schepman ve Zarate, 2008:437). Örgütsel adalet beklentileri ile örtüşen politika ve uygulamaların varlığı çalışanların psikolojik uyumuna 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 olduğu söylenebilir. Bu durumda, tükenmişliğe çözüm üretmede sosyal boyutun dikkate alınması daha somut bir dayanak oluşturacaktır (Budak ve Sürgevil, 2005:97-98).

Örgütsel adalete duyulan inanç kaybı ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik belirtilerdeki benzerlikler (Balcıoğlu, 2008:100-101), bu iki olgu arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Greenberg'e (2004) göre örgütsel adalet işyeri stresini azaltmada etkili olmaktadır. Kwak'da (2006) çalışmasında, bulguların bu olguyu desteklediğine işaret etmektedir. Wesolowski ve Mossholder'in (1997) iş memnuniyeti, tükenmişlik ve işlemsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarında da bu olgular arasındaki bağlantı ve yakın ilişkiye dikkat çekilmektedir.

5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı, imalat sanayinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

1. H₁: Dağıtimsal adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.
2. H₁: İşlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.
3. H₁: Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği, Villanueva'nın (2006) çalışmasından, duygusal tükenmişlik ölçeğinde yer alan değişkenler ise Kwak'ın (2006) kullandığı Maslach tükenmişlik ölçeğinden alınmıştır. Örgütsel adalet ve duygusal tükenmişlik ile ilgili çalışanların düşünceleri ise; (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle katılıyorum* ölçeği kullanılarak alınmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin alındığı çalışmada, örgütsel adalet; işlemsel adalet (alfa=0,84), dağıtimsal adalet (alfa=0,82) ve etkileşimsel adalet

(alfa=0,95) temel faktörleri ile açıklanmıştır. Duygusal tükenmişlik ise (alfa=0,82) bir temel faktörle açıklanmıştır.

Bu çalışmanın ana evrenini Niğde, Kayseri ve Konya’da imalat sanayinde faaliyet gösteren birer işletmenin çalışanları oluşturmuştur. Araştırma kapsamına sadece belirli illerdeki belirli işletme çalışanlarının dâhil edilmiş olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu şekilde bir kısıtın olmasına rağmen çalışmadan elde edilecek sonuçların imalat sektörü çalışan ve yöneticilerine, bu konuyla ilgilenen araştırmacılara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, örneklem tespitinde basit tesadüfi yöntem uygulanmış olup araştırmaya katılan çalışan sayısı 502’dir.

5.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 17.00 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma verileri, örnekleme dahil edilen çalışanlara ilişkin sosyo-demografik özelliklerin ortaya konulması, güvenilirlik ve geçerlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile verilmiştir.

Sosyo-Demografik Özellikler

Ankete katılan toplam 502 çalışanın 160’ı Konya, 198’i Kayseri ve 140’ı ise Niğde ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır. Çalışanların; %14,9’u bayan, %85,1’i erkek; %35,5’i ilköğretim, %55,2’si lise, %9,2’si yüksekokul-fakülte mezunudur. Yaş ortalamaları 40; sektörde çalışma süreleri 4-7 ve 10 yıldan fazla bir süreyi kapsamakta ve maaşlarının da yaklaşık 950 TL. olduğu anlaşılmaktadır.

Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi

Araştırmada, örgütsel adalet ve duygusal tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi; geçerlik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin faktör analizi için uygunluğunda ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test oranının 0,60 ve üzerinde olması verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Nakip 2003:409; Tabachnick ve ark. 2001:589). Sosyal bilimlerde faktör yük değerinin en az ,30 olması genel kabul görmekte ve ,50’nin üzerindeki değerler ise yeterli olarak kabul edilmektedir (Hair ve ark. 1998:385). Bu doğrultuda çalışmaya ilişkin güvenilirlik ve geçerlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Geçerlik Analiz Sonuçları

Örneklem Yeterlilik Oranı (KMO)		,897		
Bartlett's Testi	Ki-Kare Değeri	5852,815		
	df	153		
	p	,001		
Örgütsel Adaletle İlişkin Değişkenler		Faktörler		
		1	2	3
Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana saygılı veya onurumu koruyucu şekilde davranır.		,460		
Yöneticim işimle ilgili karar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlılık gösterir.		,718		
Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana dürüstçe davranır.		,806		
Yöneticim işimle ilgili karar verirken çalışan olarak bana haklarımla ilgili saygı duymaktadır.		,861		
Yöneticim işimle ilgili karar verirken benimle verilecek kararların etkisini tartışır.		,785		
Yöneticim işimle ilgili karar verirken yeterince kabul edilebilir sebeplerini de sunar.		,857		
Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana işim ile ilgili mantıklı açıklamalarda bulunur.		,855		
Yöneticim işimle ilgili herhangi bir karar verildiğinde gerekli açıklamalarda bulunur.		,805		
Çalışma programım oldukça adildir.			,784	
İşimle ilgili olarak aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.			,815	
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum			,765	
Aldığım ödül ve ikramiyelerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.			,762	
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.			,759	
Yönetici tarafından verilen iş kararları şüphe uyandırmaz.			,453	
Karar almadan önce çalışanların fikir ve düşüncelerine başvurulur.				,771
İş kararları kesin ve tam bilgi toplandıktan sonra verilir.				,759
Yöneticiler, çalışanların talep etmesi durumunda gerekli bilgileri verirler.				,797
Çalışanlar, yöneticiler tarafından verilen kararlara karşı veya onay verme konusunda serbesttirler:				,633
Özdeğer		7,718	2,354	1,556
Açıklanan Varyans		42,88	13,08	8,65
Faktörlere İlişkin Alfa Değeri		,927	,854	,780
Ölçeğin Bütününe İlişkin Alfa Değeri		,917		

Faktör 1: Etiklemsel Adalet; Faktör 2: Dağıtımsal Adalet; Faktör 3: İşlemsel Adalet

Tablo 1’de örgütsel adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlik analiz sonuçları yer almaktadır. Örneklem yeterlilik oranı (KMO) ,897 ve ölçeğin alfa değeri ise ,917’dir. Örgütsel adalet Faktör 1: Etkileşimsel adalet (%42,88), Faktör 2: Dağıtumsal adalet (%13,08) ve Faktör 3: İşlemsel adalet (%8,65) üç temel faktörle toplam %64,61 oranında açıklanmaktadır. Faktör yük değerlerinin genel olarak ,50’nin üzerinde bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 2: Duygusal Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Geçerlik Analiz Sonuçları

Duygusal Tükenmişliğe İlişkin Değişkenler	Faktör 1
Kendimi işimden duygusal olarak bitkin düşmüş olarak hissediyorum.	,858
Bir iş gününün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum	,876
Sabahleyin kalktığımda ve işte geçecek olan bir başka güne başlamak zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum	,873
Bütün gün boyunca çalışmak benim için gerçekten bir yüküdür	,874
İşimin beni tükettiğini hissediyorum	,835
Bu işe başladığımdan beri, işe olan ilgim azaldı	,814
İşimle ilgili olarak gittikçe daha az istekli oldum.	,713
Özdeğer	4,955
Açıklanan Varyans	70,783
Faktör ve ölçeğe ilişkin Alfa Değeri	,931
Örneklem Yeterlilik Oranı (KMO).	,882
Bartlett's Testi- Ki-Kare Değeri	2868,638
p-değeri	,001

Tablo 2’de duygusal tükenmişliğe ilişkin güvenilirlik ve geçerlik analiz sonuçları yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik alfa değeri ,931, örneklem yeterlilik ölçütü (KMO) ,882’dir. Duygusal tükenmişliğin açıklanma oranı %70,783 ve faktör yük değerlerinin ise ,70 ve yukarısı bir değer aldığı belirlenmiştir. Özetle, örgütsel ve duygusal tükenmişliğin kavramsal bir turalılığa sahip oldukları görülmüştür.

Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişki incelenmiş olup sonuçlar Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 3: Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Duygusal Tükenmişlik	Ortalama	Std. Sapma	N
Faktör 1: Dağıtımsal Adalet	3,1886	,87152	502
Faktör 2: İşlemsel Adalet	3,3720	,87030	502
Faktör 3: Etkileşimsel adalet	3,5849	,81047	502
Faktör 1: Duygusal Tükenmişlik	2,7712	1,01635	502

Not: Ortalama ve standart sapma değerleri; 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle katılıyorum ölçeği dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3'te faktörlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Dağıtımsal adaletin ortalama değeri 3,18, işlemsel adaletin 3,37, etkileşimsel adaletin 3,58 ve duygusal tükenmişliğin ortalama değeri ise 2,77 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4: Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Duygusal Tükenmişlik		1	2	3	4
1) Dağıtımsal Adalet	r	1			
	p				
2) İşlemsel Adalet	r	,423**	1		
	p	,001			
3) Etkileşimsel adalet	r	,454**	,521**	1	
	p	,001	,001		
4) Duygusal Tükenmişlik	r	-,275**	,198**	-,003	1
	p	,001	,001	,948	

** . Korelasyon ilişkisi $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. N:502

Tablo 4'te örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki görülmektedir. Analiz sonuçları dikkate alındığında 0,05 anlamlılık düzeyinde duygusal tükenmişlik ile etkileşimsel ve dağıtımsal adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; duygusal tükenmişlik ile işlemsel adalet arasında ise pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkiyi pekiştirmek için regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

	Duygusal Tükenmişlik (β)	F	R ²	Durbin-Watson
1) Dağıtımsal Adalet	-,434*	39,459	,204	1,611
2) İşlemsel Adalet	,377*			
2) Etkileşimsel adalet	-,032*			

* $p < 0,05$; Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik

Tablo 5 incelendiğinde örgütsel adaletin duygusal tükenmişlik üzerine olan etkisine ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile çalışanların duygusal tükenmişlikleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve β değerleri dikkate alındığında dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin duygusal tükenmişliği olumsuz etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu ve işlemsel adaletin duygusal tükenmişliği olumlu etkilediği belirlenmiştir. Özetle, çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarındaki yükselişe bağlı olarak duygusal tükenmişlik algılarında azalma olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışma programlarının ve sorumluluklarının, iş yükünün, ücret ve ikramiyelerin adil olması, yönetici-çalışan ilişkilerinin saygı ve güvene dayanması duygusal tükenmişliğin önlenmesinde önemli bir yere sahiptir.

Yapılan analizler çerçevesinde, araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet sunum Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

<i>Kurgulanan Hipotezler</i>	<i>Sonuç</i>
1. H ₁ : Dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
2. H ₁ : İşlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmemektedir.
3. H ₁ : Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel adalet, kişisel yargılara açık ve göreceli olmasına karşın çalışanların kişisel çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edebilme bağlamında üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine aktarımlarının rekabette yarattığı üstünlükler dikkate alındığında konunun önemi daha da artmaktadır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu ile ele alınan örgütsel adalet, çalışanların algılarına bağlı olarak işten tatmin duymalarında, bağlılık duygularının derinleşmesinde ve örgütleriyle özdeşleşmelerinde etkili olmaktadır.

Bireylerin en kolay algıladığı, kavradığı ve anlam yüklediği tutum ve davranışların başında “adalet” gelmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere örgütten sağladıkları çıkarları kıyaslamalarına temel oluşturacak karar ve uygulamaların “adalet” algıları ile ne kadar örtüştüğü önemli olmaktadır. Bu karar ve uygulamalar maddi çıkarlarla ilgili olduğu kadar örgüt çalışanlarının sivil ihtiyaçlarına yönelik beklentilerin karşılanması şeklinde de olabilir. Kararlara katılma, terfi, ödül ve cezalara ilişkin ilkelere

nesnellik gibi sivil ihtiyaçlara ilişkin beklentilere karşılık üretilmesi çalışanların örgütle özdeşleşmesinde etkili olmaktadır.

Örgütsel adalet algısına bağlı olarak çalışanların işten doyumlarında azalma, müşteriye karşı duyarsızlaşma, örgüte karşı beslediği bağlılık duygularında yıpranma, işten ayrılma gibi negatif eğilimlerin artışı tükenmişlik algılarını besleyen gelişmelere örnektir. Tükenmişlik, bir süreç olarak değerlendirildiğinde, ilk ve en önemli evresi duygusal tükenme olarak adlandırılmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 134). Tükenmişliğin diğer iki boyutu; duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı iş ve müşteriye karşı duyarsızlaşma ve kendini yetersiz olarak değerlendirmeye kadar uzanan bir evreyi kapsamaktadır. Çalışanların iş yaşamının farklı evrelerinde ortaya çıkabilen tükenmişlik, iş ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkabildiği gibi işe ilişkin zorluklardan da beslenebilir. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi araştırma yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre; 0,05 anlamlılık düzeyinde duygusal tükenmişlik ile etkileşimsel ve dağıtımsal adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; duygusal tükenmişlik ile işlemsel adalet arasında ise pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarında meydana gelen olumsuz gelişmelerin tükenmişlik eğilimlerini artırıcı etki yaptığı söylenebilir. İşlemsel adalete ilişkin örgüt içi uygulamaların ise çalışanlar üzerinde olumlu izlenim yaratması durumunda tükenmişlik duygusunu azaltıcı bir etki yaratacağı sonucu çıkarılabilir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel adalet algılarına temel oluşturan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlu uygulamalar, tükenmişlik algılarını etkileyerek ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların etkilerinden bireyler ve örgütü koruyacaktır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin çalışanların adalet algılarını olumlu etkileyerek tükenmişlik duygusuna teslim olmalarını önleyici önlemler alması gerekmektedir. Alınması gereken bu önlemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Çalışanların örgütsel adalet algılarına temel oluşturan karar ve uygulamalara ilişkin konularda bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaya özen gösterilmelidir. Yönetimin bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaya yönelik uygulamaları, çalışanların örgütsel adalet algılarını pekiştirmelerine yardımcı olacaktır.

- Çalışanların tükenmişlik duygularına kaynaklık eden sorunlarla baş edebilmeleri için psikolojik destek bağlamında kurs ve seminer gibi uygulamalara katılımları teşvik edilmelidir. Bu sayede çalışanların tükenmişliklerine yol açacak nedenlerin üstesinden gelmeleri kolaylaşacaktır.

- Örgütsel adalete ilişkin uygulamaların nesnel olarak düzenlendiğine dair güven ortamı yaratılmalıdır. İşlemlerin genelden özele indirildiği algısının yaygınlık kazanmasını önleyici tedbirler alınmalıdır.

• İş yapma prosedürlerine ilişkin kararların, iş yükünün, ücret ve ikramiyelerin adil olması, yönetici-çalışan ilişkilerinin saygı ve güvene dayanması duygusal tükenmişliğin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca bu tür uygulamalar, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha istekli davranmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini teşvik edecektir.

• Tükenmişliğe kaynaklık eden nedenler iyi ve doğru bir şekilde analiz edilerek çalışanların adalet algısına ilişkin olumsuz gelişmelerden korunmalarına özen gösterilmelidir.

• Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki çabalarına eşdeğer karşılıklar elde etmelerine imkân sağlanmalıdır. Emek-çıkart (fayda) denkleminde eşitlik sağlamanın önemini pekiştirecek örgütsel uygulamalar teşvik edilmelidir.

Kaynaklar

Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299. Academi, New York.

Anon, L. (2006), "Reciprocal Effects of Burnout Symptoms and Police Culture Elements", *Tallinn University Press*, 1-27.

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

Balcıoğlu, İ., Memetali S. ve Rozant, R. (2008), "Tükenmişlik Sendromu", *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.

Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008), "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", *EgeAkademik Bakış*, 8(2), 541-561.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.

Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu Şahin D. (2007), "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.

Chiaburu Dan S. ve Lim Audrey, S. (2008), "Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 83, 453-467.

Chiu, C.M. ve Wang Eric, T.G. (2006), "Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Expectancy Disconfirmation and Justice Theories, *11th Pacific-Asia Conference on Information Systems*, 531-546.

Colquitt Jason, A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Çapri, B. (2006), "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.

Dericioğulları, A. Konak, Ş. Arslan, E. ve Öztürk, B. (2007), "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği", *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2(5), 13-23.

Engelbrecht, S. (2006), *Motivation and Burnout in Human Service Work the Case of Midwifery in Denmark*, Ph. D. Thesis.

Freudenberger, H. J. (1974), "Staff burn-out", *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

- Freudenberger, H. J. (1975), "The Staff Burn-out Syndroma in Alternative Institutions. Psychoteraphy", *Theory, Research and Practice*, 12(1), 73-82.
- Fischer, R. (2004), "Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach", *International Journal of Organizational Behaviour*, 8(3), 486-503.
- Forsay, J. M. (2006), "Sustaining Fair Organization: An Interpretive View Of Justice In Organizational Life", *Group & Organization Management*, 31(3), 359-387.
- Giap, B. ve Hackermeier, I. (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", *Psychoplogy of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design*, 2-14.
- Greenberg, J. (2004), "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Hair, Joseph F.; Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald. and Black, William (1998), *Multivariate Data Analysis*, International (UK) Limited: Prentice- Hall, 730 s., London
- Haris, L. (2002), "Achieving a Balance in Human Resourcing Between Employee Rights and Care for the Individual", *Business & Professional Ethucs Journal*, 21(2), 45-60.
- Harris, K. J., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2007), "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", *J Bus Psychol*, 22, 135-144.
- Hogan, R. L. ve McKnight M. A. (2007), "Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation", *Internet and Higher Education*, 10, 117-124.
- Huang, Ing-C., Chuang, Chih-H. J. ve Lin, Hao-C. (2003), "The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions", *Public Personel Management*, 32(4), 519-531.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jackson, S. E. ve Schuler R. S. (1983), "Preventing Employee Burnout", *American Management Associations*, 58-68.
- Jahangır, N., Akbar M. ve Begum, N. (2006), "The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior", *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Kaçmaz, N. (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Kim, H. S. (2005), *Organizational Structure and Internal Communication as Antecedents of Employeeorganization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*, University of Maryland: Ph.D. Thesis.
- Kwak, A. (2006). *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator*, Ph. D. Thesis, Central Michigan University.
- Kwon, Jong-W. (2006), "Distributive and Procedural Justice as Predictors for Organizational Outcomes in Korea and Malaysia: An Integrative Model", *The Business Review*, 5(1), 253-257.
- Leventhal, G. (1980), "What should be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum, 27-55.
- Maslach, C. Schaufeli, W. B. ve Leiter M. P. (2001), "Job Burnout", *Annu. Rev. Psychol.*, 52, 379-422.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1984), "Burnout in Organizational Settings", *Applied Social Psychology Annual*, 5, Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. (2003), "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.

- Moon, H. ve Kamdar D. (2008), "Meor We? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Nakip, M. (2003), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, 572 s., Ankara.
- Otacıoğlu, S. G. (2008), "Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), Bahar, 103-116.
- Ören, N. ve Turkoğlu, H. (2006), "Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, Bahar, Sayı: 16, <http://www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/N-Oren.pdf>, Erişim: 25.03.2009.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 21, 77-96.
- Paré, G. ve Tremblay, M. (2007), "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Ramamoorthy, N. ve Flood P.C. (2004), "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, 15, 247-258.
- Schepman, S. B. ve Zarate, M. A. (2008), "The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees", *Proceedings of World Academy of Science Engineering and Tecnology*, 30, 437-442.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997), "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Tabachinck, Barbara G. and Fidell, Linda S. (2001), Using Multivariate Statistics, A Pearson Education Company, 996 s., Needham Heights.
- Tekleab, A. G. Takeuchi R. ve Taylor M. S. (2005), "Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations", *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Tsigilis, N. Zachopoulou, E. ve Grammatikopoulos, V. (2006), "Job Satisfaction and Burnout Among Greek Early Educators: A Comparison Between Public and Private Sector Employees", *Educational Research and Review*, 1(8), 256-261.
- Villanueva, Lytida S. (2006). An Examination of the Role of Self-Control in the Prediction of Counterproductive Work Behaviors: Does Cognition Matter?, Ph. D. Thesis, University of Houston
- Yıldırım, F. (2007), "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 354-279.
- Yperen, N. W. V. Hagedoorn, M. Zweers, M. ve Postma, S. (2000) "Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect", *Social Justice Research*, 13(3), 291-312.
- Wesolowski, M. A. ve Massholder, K. (1997), "Relational Demography in Supervisor-Subordinate Dyads: Impact on Subordinate Job Satisfaction, Burnout, and Perceived Procedural Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-367.
- Wright, C. W. ve Sablinski, C. J. (2008), "Procedural Justice, Mood, and Prosocial Personality Influence on Organizational Citizenship Behavior", *North American Journal of Psychology*, 10(2), 397-412.
- Wong, Yui-T. NGO H. Y. ve Wong, Chi-S. (2004), "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises", http://www.jgxysx.net/DAOM/007_YuiTimWong.pdf Erişim: 30.03.2009.