

## ŞEŞEN

### ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ: İŞ TATMİNİNİN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜNÜN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE TESTİ

Harun ŞEŞEN<sup>1</sup>

#### ÖZET

*Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içi davranışları ve tutumları üzerinde etkili bir faktördür. Bireylerin yaşadığı tükenmişlik duygusu da adalet algısından etkilenebilen bir örgütsel değişkendir. Bu çalışmada, adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü, kamuda çalışan 175 öğretmenden anket yöntemiyle elde edilen veriler ışığında araştırılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modeli testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular, adalet algısı ve tükenmişlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu ilişkide iş tatminin aracılık rolü oynadığını göstermektedir.*

*Anahtar Kelimeler: Adalet algısı, tükenmişlik, iş tatmini, yapısal eşitlik modeli*

### THE IMPACT OF JUSTICE PERCEPTION ON BURNOUT: TESTING THE MEDIATIONAL ROLE OF JOB SATISFACTION WITH STRUCTURAL EQUATION MODELLING

#### ABSTRACT

*Organizational justice perception may affect personal behavior and attitudes in an organizational context. Burnout of an individual could also be affected by the organizational justice perception. The mediating role of job satisfaction in the relation between justice perception and burnout was investigated in this study with the data gathered by a questionnaire from 175 public school teachers. The assessment of the data was made with correlation, regression and structural equation modeling analysis. The results indicated that there was a significant relation between organizational justice perception and burnout and job satisfaction had a mediating role in that relation.*

*Keywords: Justice perception, burnout, job satisfaction, structural equation model*

## 1. GİRİŞ

Örgütler insanların oluşturduğu dinamik yapılardır. Özellikle 1900'lü yılların başından itibaren örgütler içindeki bireylerin davranışlarını anlamaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu sayede, hem insanlar için daha iyi ortam sunan örgütsel yapıların oluşturulması hem de var olduğu sektörde

<sup>1</sup> Dr.Tnk.Yzb., Proje Yönetim Merkezi, Proje Koordinasyon Subayı, KHO Dekanlığı, Bakanlıklar, ANKARA, hsesen@kho.edu.tr

## ŞEŞEN

---

yüksek performans sergileyen örgütlerin kurulması hedeflenmiştir. Son yirmi yıllık dönemde ise örgütteki birey davranışını anlamaya yönelik araştırmaların sayısı hızla artmıştır. Ortaya konulan yeni bulgular, yeni başka çalışmalar için çıkış noktası oluşturmuş, yıllar içinde birbiri üzerine binerek çoğalan büyük bir bilgi yığını oluşmuştur.

Bugün gelinen noktada, rekabetin en güçlü kaynağının insan olduğu ve örgüt içindeki insan davranışlarının anlaşılabilir olarak istenen doğrultuda yönlendirilmesi gerektiği gerçeği hemen herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Günümüzün rekabet yoğun küresel iş dünyası, firmaları yenilik yapma konusunda sürekli farklı yollar bulmaya zorlamaktadır. Bugünün iş çevresinde, firmaların sadece rekabetçi olmaları varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli, ancak yeterli değildir. Artık tüm firmalar, çalışanları aracılığıyla fark yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama peşindedir. Ancak, çalışanları bu tür davranışlara yönlendirmek çok da kolay olmamaktadır. Çünkü günümüz iş dünyasının çalışandan beklediği yüksek katkı ve çalışma temposu, çalışanın kaynaklarını hızla tüketirken, onu dün olduğundan daha stresli yapmaktadır.

Uzun süreli ve yoğun stresin bir sonucu olarak görebileceğimiz tükenmişlik sendromu, önceleri özellikle insanlarla uğraşan öğretmen, hemşire ya da polis gibi meslek elemanlarının sorunu gibi değerlendirilmiştir. Ancak günümüz iş dünyasında, uzun süreli, yoğun ve uzaklaşılması mümkün olmayan stresin kaynakları oldukça çeşitlidir. Bu kaynaklar bireysel farklılıklar temelinde şekillenebildiği gibi, kişinin aile yaşantısı, sosyal ilişkileri veya iş yaşantısı temelinde de oluşabilmektedir. Yapılan araştırmalar, bireysel özelliklere nazaran, özellikle iş ortamından kaynaklanan nedenlerin bireyin tükenmişliğini belirlemede çok daha etkili olduğunu göstermektedir (Pines, 1993; Wright ve Cropanzano, 2000; Mitchell ve Hastings, 2001).

Bu bağlamda, çalışanların örgüt içindeki faaliyetlere ilişkin adalet algıları da kişilerin tükenmişliklerini etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, adalet algısıyla tükenmişlik arasındaki ilişkiye odaklanan çok sınırlı sayıda araştırma olduğu (örneğin Folger ve Cropanzano, 1998; Lambert ve diğerleri, 2010; Yeniçeri ve diğerleri, 2009), bu araştırmaların hiçbirisinin ise aracılı bir modeli test etmediği görülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, yapılan önceki çalışmaları da dikkate alarak, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik ilişkisinde, iş tatmininin aracı değişken etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Böylece hem ilgili literatüre bir katkıda bulunulması hem de örgütsel ortam içerisinde çalışan davranışlarını anlama konusunda çabalayan yöneticilere katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

### 2. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlamış ve son 30 yıllık süreç içerisinde kavram üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Freudenberger’in öncü çalışmalarını takiben birçok araştırmacı tükenmişlik konusuna odaklanmış ve tükenmişliği farklı şekillerde tanımlamışlardır. Örneğin, Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği “insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yaptığı işe, hayata ve diğerlerine karşı sergilediği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom”; Chemiss (1980) “insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki” ve Cardinell (1981) “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamışlardır.

Tükenmişliği, örgütsel kökenli diğer stres kaynaklarından ayıran özellik, çalışanların işleri gereği doğal olarak karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır (Gold, 2001). Bu bağlamda tükenmişlik stresin kaynağı değil, başarıyla yönetilemeyen stresin sonucudur (Altun, 2002). Bireyin stres yapıcı örgütsel koşullar altında sürekli tükenme hissine sahip olması hâlini belirten tükenmişlik, yaşamın değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir (Nummela, 2001). Yapılan araştırmalar tükenmişliğin özellikle insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görüldüğünü (Weisberg ve Sagie, 1999; Rice, 1992; Bakker ve diğerleri, 2002) göstermektedir.

Tükenmişlik, iş yerinde sürekli devam eden stres ya da baskı sonucu ortaya çıkan kronik, fiziksel, duygusal ve zihinsel yıpranma hissidir (Golembiewski ve diğerleri, 1983). Dolayısıyla tükenmişlik durumuna gelen birey, hayata ve işine karşı tamamen olumsuz duygular beslemekte, mesleği ile ilgili stres baskılarına hoşgörü ile yaklaşmamakta ve sonuçta bir kırılma noktasına gelmektedir (Gold, 2001). Bu yönüyle tükenmişlik, klasik stres tepkilerinden ayrılmaktadır. Stresi oluşturan birçok kaynak bulunabilirken, tükenmişliğin altındaki temel neden diğer insanlarla etkileşimde bulunmaktan kaynaklanan duygusal talepler (Schaufeli ve Enzmann, 1998) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hâliyle tükenmişlik, zaman içerisinde sinsice gelişen ve psikolojik etkiler yanında fizyolojik etkileri de olan bir süreçtir

## ŞEŞEN

(Maslach ve Jackson, 1984; Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach ve diğeri, 2001).

Tükenmişliği yaşıyan kişi, zaman içerisinde mesleki tatminsizlikle yorgunluğun bir araya geldiği, ancak bu olumsuz duyguların bir türlü tam olarak ifade edilemediği karmaşık duygular yaşıadığının farkına varır. Ancak olumsuz duyguların tam olarak ifade edilememesi, anlamlandırılmaması ya da işin doğal bir gereği olarak değerlendirilerek dikkate alınmaması, durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise gittikçe artan bir şekilde işten soğuma, işe gitmeyi istememe, aşırı iş yükü altında boğulma hissi, diğerlerinden soğuma, hoşgörüsüzlük, olumsuz izlenimler bırakma ve etrafa olumsuz davranışlar sergilemedir (Maslach ve Jackson, 1981; Pines, 1993; Maslach ve Leiter, 1997; Rose, 1999; Wright ve Cropanzano, 2000; Mitchell ve Hastings, 2001).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, “işleri gereği insanlarla yoğun ilişki içinde olanlarda görülen, farklı boyutlarda ortaya çıkan belirtileri içeren, karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş duyumsamaları ve kişisel başarı ve yeterlik duygularının azalması” biçiminde tanımlarken literatürde en çok kabul gören üç boyutlu bir boyutlandırma yapmışlardır. Buna göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak adlandırılan üç alt boyuta sahiptir.

Duygusal tükenmişlik kavramı, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşıyan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler. Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı takındığı negatif, gayri ciddi tavır ve duyguları tanımlamaktadır. Çalışan, müşterinin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir. Kişisel başarı noksanlığı ise kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimini tanımlamaktadır. Çalışan işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Wright ve Bonett, 1997).

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde işi savaqlama, işi bırakma eğiliminde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, iş-aile çatışmasında artış, düşük iş performansı, iş tatminsizliği ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Izgar, 2001). Ayrıca, tükenmişliğe maruz kalan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunların; alınganlık gibi duygusal

## ŞEŞEN

sorunların da görüldüğü ifade edilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001; Rose, 1995; Wright ve Cropanzano, 2000; Geurts ve Gründermann, 1999).

Tükenmişliğin nedenleri, genel olarak bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenmektedir. Yaş, medeni durum, cinsiyet, kişisel beklentiler, kişilik özellikleri, performans gibi etkenler kişisel nedenler olarak sayılırken; işin niteliği, çalışılan meslek, çalışma alanının fiziksel özellikleri, çalışma süresi, alınan kararlarda etki derecesi, diğer çalışanların ve amirlerin desteği gibi faktörler ise örgütsel nedenler olarak ele alınmaktadır (Izgar, 2001). Bu çalışma kapsamında, önemli bir örgütsel faktör olan, örgütteki ortama ilişkin adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

### 3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990). Yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adalet algısının bireylerin örgüte bağlılığını, iş tatminini, ücret tatminini, geri çekilme davranışını, örgütsel özdeşleşmesini ve işindeki tükenmişlik düzeyini etkilediğini ortaya koymaktadır (Ambrose, 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Viswesvaran ve Ones, 2002; Lee, 2001; Zhang, 2006).

Örgütsel adalet çalışmalarının temeli Adams (1965)'in "Eşitlik Kuramı"nda yatmaktadır. Zaman içerisinde yapılan araştırmalar (örneğin Thibaut ve Walker, 1975; Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1993; Colquitt, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ambrose, 2002; Nowakovski ve Conlon, 2005) örgütsel adalet kavramının hızla gelişmesini sağlamış ve kavramın farklı yazarlarca farklı şekillerde yorumlanmasına ve boyutlandırılmasına zemin hazırlamıştır. Bu boyutlar, bazı çalışmalarda dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üçlü yapıda (Cohen-Charash ve Spector, 2001) ele alınırken; bazılarında dağıtım adaleti, prosedür adaleti, bireylerarası adalet ve bilgi adaleti olarak dörtlü yapıda (Colquitt, 2001; Nowakovski ve Conlon, 2005) değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda, dağıtım ve süreç adaleti ile ilgili bir fikir birliği olduğu, ancak etkileşimsel adalet – bireylerarası adalet ve bilgisel adalet konusunda ise farklı bakış açılarının süregeldiği söylenebilir. Bu çalışmada, konuyla ilgili literatürde yer alan fikir birlikleri dikkate

## ŞEŞEN

alınarak, yukarıda açıklanan üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir.

Dağıtım adaleti, çalışanların ortaya koymuş oldukları performans düşünüldüğünde kurum içerisinde aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılarını içermektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Çalışanlar işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim, işlerindeki stres ve kıdem gibi) bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla (maaş, prim ve terfi gibi) karşılaştırırlar; eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler (Greenberg, 1990). Dolayısıyla dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Prosedür adaleti, çalışanların sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmada kullanılan süreçlerle de ilgili olduğunun fark edilmesi, dağıtımsal adaletin örgüt içindeki adalet algısının açıklanmasında yetersiz olduğunun anlaşılmasıyla (Nowakovski ve Conlon, 2005) ortaya konulan bir kavramdır. Prosedür adaleti, yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). 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 (Leventhal, 1980). Bu bağlamda dağıtım adaleti gibi, prosedür adaleti algısının da örgüt içindeki tutum ve davranışlardan etkilendiği (Ambrose, 2002) söylenebilir.

Etkileşim adaleti ise bireylerin, süreçleri uygulayış şekillerinin farklı olmasının (örneğin, bir örgütteki ödül süreçlerinin farklı birimlerdeki yöneticiler tarafından farklı yürütülmesinin) çalışanların farklı tepkiler vermesine neden olduğu fikrinin ortaya çıkmasıyla (Bies ve Moag, 1986) tartışılmaya başlanmıştır. Bu anlamda etkileşim adaleti, adalet çalışmalarının sosyal yönünü oluşturmaktadır (Ambrose, 2002).

Örgütsel adalet algısıyla tükenmişlik arasındaki ilişkinin altında sosyal değişim teorisinin yattığı söylenebilir. Çalışanlar, örgüt için harcadıkları çabalar sonunda elde ettikleri kazanımların (maaş, ödül, terfi vb.) yetersiz olduğunu değerlendirdiklerinde, sosyal değişimin zedelendiğini düşünerek adalet algıları azalmakta, bunun sonunda ise stres seviyeleri yükselmektedir. Bu süreç içerisinde adalet algısı ise başarı ile

## ŞEŞEN

yönetilemeyen uzun süreli stresin sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişliğin bir tetikleyicisi olabilmektedir. Bir örgütteki çalışanların büyük kısmı, doğal olarak, yaptıkları işlerin örgüte bir değer sağlamasını isterler ve oluşan bu değer de çalışanlarda bir başarı hissi oluşturur (Pines ve Keinan, 2005). Ancak bunun tam tersine, yaptıkları katkının önemsenmediğini ya da örgüt içerisinde adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanlar ise büyük bir başarısızlık hissi duyarlar (Folger ve Cropanzano, 1998) ve bu his zaman içerisinde çalışanın tükenmesine yol açabilir (Folger ve Cropanzano, 2001).

Dağıtım adaleti ile süreç adaletinin, hapisanelerde görev yapan gardiyanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisine odaklanan Lambert ve arkadaşları (2010) her iki adalet algısının da çalışanların tükenmişlik düzeyi ile ters yönlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Yazarlar, tükenmişliği etkilemede süreç adaleti algısının dağıtım adaleti algısından daha etkin olduğunu ve adalet algısı azaldıkça, gardiyanların tükenmişlik düzeylerinin yükseldiğini bulmuşlardır. Yine ülkemizde yapılan benzer bir araştırmada ise Yeniçeri ve arkadaşları (2009) imalat sanayi çalışanlarında adalet algısı duygusal tükenmişlik ilişkisini incelemiş; çalışanların dağıtım ve etkileşim adaleti algıları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ters yönlü, prosedür adaleti algısı ile tükenmişlik düzeyleri arasında ise aynı yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ortaya konulan bu gerekçelerin ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

## 4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI - TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİ

### 4.1. Örgütsel Adalet Algısı - İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). Bu bağlamda, bir bireyin işinden hoşlanma derecesi (Brewer, 1998) olarak tanımlanabilecek iş tatmini, belki de örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan birisidir.

## ŞEŞEN

Daha önce yapılmış çalışmalar iş tatmininin çalışanın birçok beklenti, tutum ve davranışını etkilediğini; yine birçok bireysel ve örgütsel faktörden de etkilendiğini ortaya koymaktadır. Arnold ve Feldman (1986) ücret, işin kendisi, terfi imkânları, yönetim şekli, çalışma grubu ve çalışma şartları olmak üzere altı temel başlık altında toplanabilecek faktörlerin, çalışanların iş tatminlerini etkilediğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, iş yerindeki ortamın bir yansıması olarak değerlendirilebilecek olan örgütsel adalet algısının da çalışanların iş tatminlerini etkileyeceği düşünülebilir.

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığını göstermektedir (Yürür, 2008). Bu iki değişken arasındaki ilişkiye odaklanan birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, McFarlin ve Sweeney (1992), 675 banka çalışanı üzerine yaptıkları bir araştırmada, prosedür ve dağıtım adaleti algısının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduklarını belirtmişler; dağıtım adaletinin, iş tatmini üzerindeki etkisinin prosedür adaletinden daha fazla olduğunu vurgulamışlardır. Martin ve Bennett (1996) ise bir finans firmasında yürüttükleri çalışmalarında, McFarlin ve Sweeney'in bulgularına benzer sonuçlar elde etmişler; dağıtım ve prosedür adaletinin iş tatmini ile anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Tang ve Baldwin (1996) dağıtım ve prosedür adaletinin iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine odaklandıkları araştırmalarında, yöneticilerin örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil olarak uygulamaları ve ödülleri onların performansına uygun şekilde dağıtımaları halinde, çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algılarının yükseleceğini; bunun da daha fazla tatmin ve bağlılık sağlayacağını ifade etmişlerdir. Literatürdeki bu bulgulardan hareketle, iş tatmininin adalet algısından etkilendiği değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.

### 4.2. İş Tatmini - Tükenmişlik İlişkisi

Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile tükenmişlik arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu, bu bağlamda da düşük iş tatmininin yüksek tükenmişlikle bağlantısının bulunduğunu göstermektedir (örneğin Belicki ve Wollcott, 1996; Brewer ve Clippard, 2002; Haj Yahia ve diğerleri, 2000; Öncel ve diğerleri, 2007; Van Humbeck ve diğerleri, 2004). Her ne kadar aralarında yüksek bir ilişki bulunsa da Spector (1997: 65)'in da belirttiği gibi "iş tatmini



## ŞEŞEN

bireyin işine karşı, durumdan kaynaklanan tutumunu ifade ederken, tükenmişlik işe yönelik duygusal bir karşılıktır”.

Bu konudaki öncü çalışmalardan birisini yapan Singh ve arkadaşları (1994), düşük iş tatminine sahip bireylerin neden yüksek bir tükenmişlik yaşadıklarını sorgulamışlardır. Bireylerin kendilerinden beklenenlerle, bu beklentilere yönelik olarak sunabilecekleri kişisel kaynaklarını kıyasladığını belirten yazarlar, bu karşılaştırmada bir dengesizliğin olması durumunda, düşük tatmin ya da yüksek tükenmişliğin var olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik dengesini korumada, bu dengenin sürdürülmesi en kritik konudur. Bu bulguları destekler nitelikte Belicki ve Wollcott (1996), bir çalışanın iş arkadaşları tarafından sevilmesinin, kurum içerisinde yapılan değişimlerde rol almasının ve bu kapsamda fikirlerine değer verildiğini görmesinin iş tatminini artırırken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmasını azalttığını bulmuşlardır.

Yakın dönemde yapılan bir başka çalışmada Haj Yahia ve arkadaşları (2000) da iş tatmini ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre, araştırmaya katılan sosyal hizmet uzmanlarının iş tatminleri azaldığında, kişisel başarı hisleri de düşmektedir. Okulların rehberlik bölümlerinde görev yapan bireyler üzerine yapılan bir başka araştırmada ise Brewer ve Clippard (2002) çalışanların iş tatminlerindeki azalmanın yüksek duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi noksanlığı ile ilişkili olduğunu ancak duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını bulmuşlardır. Öncel ve arkadaşları (2007) da sağlık hizmetlerinde görevli ebeler üzerine yaptıkları araştırmada iş tatmininin tüm tükenmişlik boyutları ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Akademisyenler üzerine yaptığı araştırmada ise Bilge (2006) içsel iş tatmininin her üç tükenmişlik boyutunu açıklamada anlamlı bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgular çerçevesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Çalışanların iş tatminleri ile tükenmişlikleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

### 4.3. İş Tatmininin Ara Değişken Rolü

Önceki bölümlerde tartışıldığı üzere, çalışanların hem adalet algıları hem de iş tatminleri tükenmişlikleri ile anlamlı ve güçlü bir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda, çalışanların adalet algıları arttıkça iş tatminleri de artmakta, tükenmişlik düzeyleri ise düşmektedir. Ancak bu ilişki de iş tatmininin hem

## ŞEŞEN

adalet algısı ile hem de tükenmişlikle güçlü bir ilişki içerisinde olması; iş tatmininin örgütsel adalet algısının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkması, adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi olabileceği düşüncesini akla getirmektedir. Beklenen bu ilişkiyi test etmek üzere ise aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: İş tatmini, çalışanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

## 5. YÖNTEM

### 5.1. Katılımcılar

Araştırmaya, bir teknik lisede görev yapan 175 öğretmen katılmıştır. Lise, öğretim süreçlerini standardize etmiş, son birkaç yıl içerisinde ulusal kalite ödülüne aday olmuş bir okuldur. Okuldaki toplam kalite uygulamaları okulun sunduğu iş ortamını olumlu yönde etkilemekte, okul personeli kalite faaliyetlerine gönüllü olarak iştirak etmektedirler. Katılımcıların yaşları 28 ile 52 yıl arasında (Ort= 38.22, ss=4.33); kurumda çalışma süreleri ise 5 ile 29 yıl arasında değişmektedir (Ort= 14.01, ss= 5.61). Katılımcıların %81,9'u (n=95) lisans ve %18,1'i (n=21) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle katılımcılara uygulanması ile elde edilmiştir.

### 5.2. Ölçüm Araçları

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (ÖAAÖ). Örgütsel adalet algısı ölçeği, İşbaşı (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, "Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar", "Kurumun kaynaklarından ihtiyaçlarımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz" ya da "Amirimiz, düşüncelerimizi dikkate alır" gibi ifadelerden oluşan 27 madde yer almakta ve katılımcılara beşli Likert tipinde belirtilen bu ifadeleri hangi katılım düzeyinde (1- Hiç Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) onayladıkları sorulmaktadır. Ölçek, dağıtım adaleti (7 madde), prosedür adaleti (7 madde) ve etkileşim adaleti (13 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. İşbaşı (2000, 2001), çalışmasında ölçeğin toplam güvenilirliğini (Cronbach alfa) .93 olarak belirtmiştir. Ölçek daha sonra bir başka çalışmada (Dilek, 2004) kullanılmış ve bu çalışmada, gerek faktör yük dağılımları gerekse ölçeğin güvenilirliği ( $\alpha = .93$ ) açısından

## ŞEŞEN

İşbaşı (2001)'nin elde ettiği bulgulara yakın sonuçlar elde edilmiştir. Mevcut çalışmada da ölçeğin toplam güvenilirliği .95 olarak hesaplanmıştır.

Tükenmişlik Ölçeği. Katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach ve Jackson, 1981) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkiye'deki geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Orijinal ölçek tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyut altında ölçmektedir. Ancak bu çalışmada ölçek, yapısal eşitlik modelinde kullanılabilmesi amacıyla, bireyin işiyle ilgili genel tükenmişliğini ölçmek üzere tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Ölçeğin benzer şekilde başka çalışmalarda da (örneğin Lambert ve arkadaşları, 2010) tek boyutlu olarak kullanıldığı görülmektedir. Ölçek 22 sorudan oluşmakta olup, katılımcılardan ölçekte bulunan çeşitli yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 7'li Likert tipi ölçek üzerinde, 0 (hiçbir zaman) ile 6 (her gün) arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Araştırma kapsamında ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak hesaplanmıştır.

İş Tatmini Ölçeği (İTÖ). Çalışanların genel iş tatminini ölçmek üzere Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan beş maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Ankete katılanlardan ölçekte yer alan yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte, skorların yükselmesi kişinin iş tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirliği .88 olarak hesaplanmıştır.

### 5.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ÖAAÖ'nün üç faktörlü (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti), İTÖ'nün tek faktörlü yapısı ile tükenmişlik ölçeğinin tek faktörlü yapıları test edilmiştir. Tablo 1'de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ölçeklerin test edilen yapıları doğrulanmıştır.

## ŞEŞEN

**Tablo 1.** Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	$p$	$df$	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
ÖAAÖ	502.82*	.000	222	2.26	0.07	0.92	0.92	0.89
İTÖ	68.99*	.001	23	2.99	0.06	0.91	0.94	0.93
Tükenmişlik	664.99*	.000	245	2.17	0.06	0.90	0.90	0.91

Not: RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; RFI= Relative Fit Index; IFI= Incremental Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index

ÖAAÖ= Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği; İTÖ= İş Tatmini Ölçeği.

\* $p < .001$ .

## 6. BULGULAR

### 6.1. Korelasyon Bulguları

Ölçeklerin ortalama skorları, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Elde edilen bulgular örgütsel adalet algısı boyutlarından prosedür adaletinin tükenmişlikle anlamlı ve aynı yönde ( $r=.23$ ,  $p<.05$ ); dağıtım adaleti ( $r=-.28$ ,  $p<.001$ ) ve etkileşim adaletinin ( $r=-.35$ ,  $p<.001$ ) ise anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir. Adalet algısı boyutlarının kendi arasında da anlamlı ve yüksek korelasyon bulunmaktadır. İş tatmininin ise dağıtım adaleti ( $r=.44$ ,  $p<.001$ ), prosedür adaleti ( $r=.28$ ,  $p<.001$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=.47$ ,  $p<.001$ ) ile anlamlı ve aynı yönlü; tükenmişlikle anlamlı ve ters yönlü ( $r=-.58$ ,  $p<.001$ ) ilişkisinin olduğu bulunmuştur.

**Tablo 2.** Değişkenlere Ait Güvenirlik Değerleri ve Korelasyonlar

Faktör	Ort.	SS	C.A.	1	2	3	4	5
1. Dağıtım Adaleti	2.38	.71	.78	1				
2. Prosedür Adaleti	2.69	.81	.87	.67**	1			
3. Etkileşim Adaleti	2.71	.90	.95	.69**	.67**	1		
4. Tükenmişlik	2.35	.58	.82	-.28**	.23*	-.35**	1	
5. İş Tatmini	3.30	.98	.88	.44**	.28**	.47**	-.58**	1

C.A.= Cronbach alfa güvenirlik katsayıları.

\*\*  $p < .001$ ; \* $p < .05$ . (Çift yönlü),  $N=(175)$

## ŞEŞEN

### 6.2. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel adalet algısı boyutlarından (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti) hangisi ya da hangilerinin tükenmişlik davranışını etkilediğini tespit etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo-3'te sunulmuştur. Regresyon analizinde eğitim, yaş, çalışma süresi ve cinsiyet değişkenleri birinci adımda girilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkileri kontrol altına alınmış; daha sonra da ikinci adımda örgütsel adalet algısı boyutlarının etkilerine bakılmıştır.

**Tablo 3.** Tükenmişlik İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Tükenmişlik	
	$\beta$	
	Adım 1	Adım 2
Eğitim	-.06	-.09
Yaş	.08	.09
Çalışma Süresi	-.20	-.15
Cinsiyet	.00	-.02
Dağıtım Adaleti		-.19**
Prosedür Adaleti		.05
Etkileşim Adaleti		-.32**
<i>F</i>	.644	2.659**
$\Delta R^2$	.023	.147

Tablodaki değerler standardize edilmiş Beta'dır.  
\*\* $p < .05$

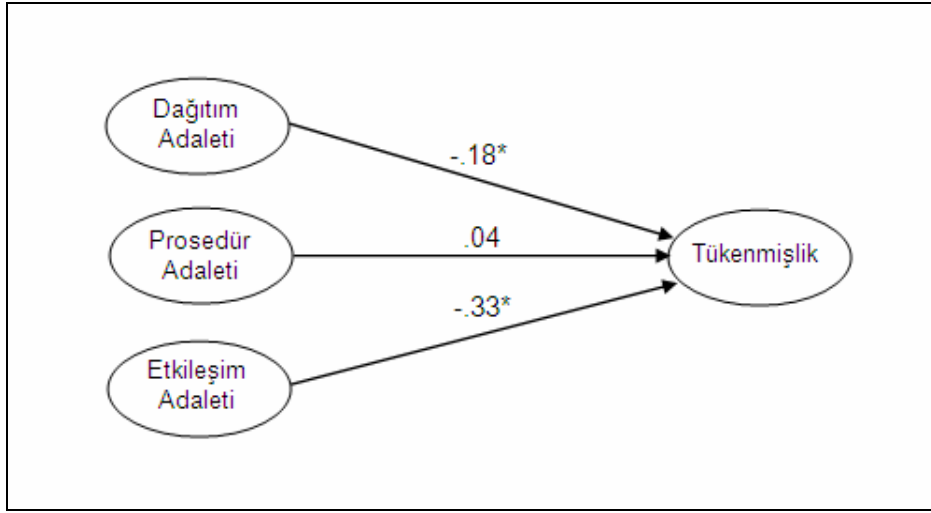
Demografik değişkenler kontrol altına alındığında dağıtım adaleti ( $\beta = -.19$ ,  $p < .01$ ) ve etkileşim adaleti algılarının ( $\beta = -.32$ ,  $p < .01$ ) tükenmişlik üzerinde etkili oldukları; prosedür adaletinin ise etkisiz ( $\beta = .05$ ,  $p > .05$ ) olduğu görülmüştür.

### 6.3. Model Testleri

İş tatmininin, adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkide ara değişken etkisini test etmek üzere, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görmek üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Baron ve Kenny, bir aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun var olması

## ŞEŞEN

gerektiğini belirtmektedir: (1) Bağımsız değişkenin (adalet algısı) aracı değişken (iş tatmini) üzerinde bir etkisi olmalıdır; (2) Bağımsız değişkenin (adalet algısı) bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerinde etkisi olmalıdır; (3) Aracı değişken (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (adalet algısı) bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerindeki etkisi düşerken, ara değişkenin (iş tatmini) de bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Belirtilen etkileri araştırmak üzere iki ayrı model kurulmuştur.



Şekil 1. Model-1'in Test Sonuçları

Birinci modelde, tükenmişlik bağımlı, adalet algısı boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Böylece Baron ve Kenny'nin belirttiği birinci etki araştırılmıştır. Şekil-1'de gösterilen model, AMOS 16 (Raykov & Marcoulides, 2006; Byrne, 2010) programı kullanılarak test edilmiştir. Model testi sonucu elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir ( $\Delta\chi^2=11.657$ ;  $df=3$ ; goodness of fit index (GFI)=0.91; comparative fit index (CFI)=0.94; relative fit index (RFI)=0.93; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.05). Her bir adalet algısı değişkeninden tükenmişliğe giden yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri Tablo-4'te gösterilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti tükenmişlik üzerinde etkiliyken, prosedür adaleti etkisizdir.

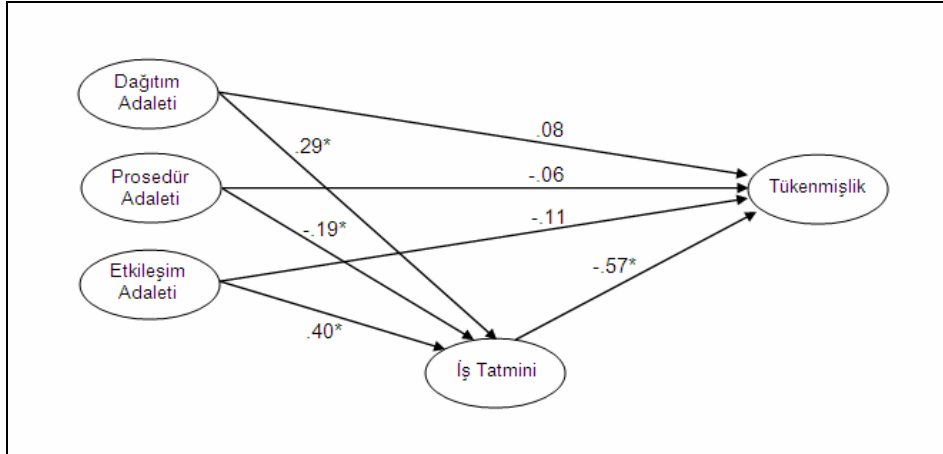
## ŞEŞEN

**Tablo 4.** Model-1'in Yol Katsayıları

Yol	Standardize $\beta$	Standart Hata	P*
Dağıtım adaleti → Tükenmişlik	-0.18	0.07	.04
Prosedür adaleti → Tükenmişlik	0.04	0.06	.61
Etkileşim adaleti → Tükenmişlik	-0.33	0.05	.00

\*p<.05

İkinci modelde, tükenmişlik bağımlı, adalet algısı boyutları bağımsız ve iş tatmini ise aracı değişken olarak alınmıştır. Böylece Baron ve Kenny'nin belirttiği ikinci ve üçüncü etkilerin varlığı araştırılmıştır. Şekil-2'de gösterilen modelin testi sonucu elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir ( $\Delta\chi^2=10.322$ ;  $df=4$ ; goodness of fit index (GFI)=0.90; comparative fit index (CFI)=0.92; relative fit index (RFI)=0.95; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.05). Bunun yanı sıra, elde edilen bulgular iş tatmininin dâhil edilmesiyle oluşan modelin, birinci modele nazaran tükenmişlik üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkı sağladığını göstermektedir (ikinci modelin  $R^2 = .154$ ,  $\Delta R^2 = .301$ ,  $F = 3,814$  ve  $p < .05$  ). Şekil-2'de gösterilen modelde belirtilen yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri Tablo-5'te gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Model-2'nin Test Sonuçları

## ŞEŞEN

Elde edilen bu bulgulara göre, tüm adalet algısı değişkenleri, anlamlı olarak iş tatminini etkilemekte, iş tatmini de anlamlı olarak tükenmişliğe etki etmektedir (standardize edilmiş  $b=-.57$ ;  $p<.01$ ). Tüm bunların yanı sıra, iş tatmininin modele dâhil edilmesiyle dağıtım (standardize edilmiş  $b=.08$ ;  $p>.05$ ) ve etkileşim adaleti (standardize edilmiş  $b=-.11$ ;  $p>.05$ ) algılarının tükenmişlik üzerindeki etkileri anlamsızlaşmıştır. Buna göre, dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş tatmini aracı değişken rolüne sahiptir. Bu bulgular ışığında Hipotez 1 ve 4 kısmen; Hipotez 2 ve 3 tamamen kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** Model-2'nin Yol Katsayıları

Yol	Standardize $\beta$	Standart Hata	$P^*$
Dağıtım adaleti → Tükenmişlik	.08	.06	.32
Prosedür adaleti → Tükenmişlik	-.06	.06	.40
Etkileşim adaleti → Tükenmişlik	-.11	.05	.21
Dağıtım adaleti → İş tatmini	.29	.11	.00
Prosedür adaleti → İş tatmini	-.19	.10	.02
Etkileşim adaleti → İş tatmini	.40	.08	.00
İş tatmini → Tükenmişlik	-.57	.05	.00

\* $p<.05$

## 7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, aracılı bir model içerisinde inceleyerek iş tatmininin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye çok fazla odaklanılmış olmaması ve bu araştırmalarda da sadece iki değişken arasındaki doğrusal ilişkilerin ele alınması, önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya hem de örgütsel ortamda yöneticilere kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, elde edilen bulgular örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki etkileşimde, örgütsel adalet algısının önemli bir öncül olarak tükenmişlikle ters yönlü bir



## ŞEŞEN

ilişki içinde olduğunu ve iş tatmininin bu etkileşimde önemli bir aracı değişken rolü bulunduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin Eşitlik Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi temelinde şekillendiği söylenebilir. Örgütteki uygulamaların herkese karşı eşit olduğunu düşünen bir çalışan, Sosyal Değişim Teorisi'ne uygun olarak, bu eşitlik algısına olumlu karşılık vermektedir. Ancak, uygulamalarda eşitlik olmadığını düşündüğünde, sosyal değişimin zedelendiğini değerlendirerek, kâr-zarar dengesini kendi lehine bozmak için olumsuz tepkiler vermektedir. Bunun sonucu ise hak ettiğini alamamaktan dolayı stresin yükselmesi, işe ya da diğer çalışanlara karşı soğuma veya duyarsızlaşma olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sosyal etkileşimin uzun süre devam etmesi ise çalışanın kaynaklarının giderek azalmasına ve sonuçta duygusal olarak tükenmesine yol açmaktadır.

Korelasyon analizi bulguları tek değişkenli istatistik bağlamında dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algılarının her birisinin tükenmişlikle düşük ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde tüm adalet algısı değişkenleri iş tatmini ile orta düzeyde ve aynı yönde; tükenmişlik ile iş tatmini ise orta düzeyde ve ters yönde ilişkilidir. Korelasyon sonuçlarının ortaya koyduğu en önemli bulgu ise prosedür adaleti algısı ile tükenmişliğin aynı yönde ilişki içinde olmasıdır. Elde edilen bu bulgu hem Lambert ve arkadaşlarının (2010) hem de Yeniçeri ve arkadaşlarının (2009) bulgularıyla farklılaşmaktadır. Lambert ve arkadaşları (2010) dağıtım ve prosedür adaleti ile tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki; Yeniçeri ve arkadaşları (2009) ise duygusal tükenmişlikle dağıtım adaleti arasında anlamlı ve ters yönlü, prosedür adaleti arasında anlamlı ve aynı yönlü, etkileşim adaleti ile tükenmişlik arasında ise anlamsız bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bunun en temel nedeninin çalışılan grupların farklılaşması olabileceği düşünülmektedir. Lambert ve arkadaşları hapisanedeki infaz memurları, Yeniçeri ve arkadaşları ise imalat sanayi çalışanları üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada ise örneklem öğretmenlerdir. Özellikle araştırmaya katılan okulun, kalite ödülü almış bir okul olmasının ve tüm çalışma süreçlerini belirli bir düzeyde standardize etmesinin, prosedür adaletinin tükenmişlik üzerinde etkisinin olmamasının bir nedeni olabileceği değerlendirilmektedir. Sonuçta katılımcılar, okulda yürütülen kalite faaliyetleri nedeniyle prosedürlerin adil olduğunu değerlendirmektedirler.

Araştırmada elde edilen hiyerarşik regresyon analizi bulguları ise dağıtım ve etkileşim adaletinin, tükenmişlik üzerinde baskın açıklama gücü

## ŞEŞEN

olduğuna işaret etmektedir. Eğitim, yaş, çalışma suresi ve cinsiyet gibi değişkenler kontrol altına alındığında, dağıtım ve etkileşim adaleti tukenmişlik üzerindeki değişimin yaklaşık %15'lik kısmını açıklamaktadır. Ancak bu noktada etkileşim adaletinin, dağıtım adaletine göre yaklaşık iki kat daha etkili olduğu söylenebilir. O hâlde, tukenmişliği etkilemede, bireyler arası etkileşim, ödüllerin dağıtımından daha önemlidir sonucuna ulaşılabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tukenmişliği, sosyal ilişkilerden ve bu ilişkiler sonucu algılanan adalet hissinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu bulgu Yeniçeri ve arkadaşlarının (2009) bulgusuyla oldukça farklıdır. Bunun temel nedeninin yine, örneklemin nitelik olarak farklılaşması olduğu değerlendirilmektedir. Kalite yönetim süreçlerini etkin şekilde uygulayan okulda, ödüllerin dağıtımı da standardize edilmiş olabilir. Ancak, kişiler arası ilişkiler, özellikle öğretmenlik gibi sosyal yönü çok fazla olan bir meslekte, tukenmişliğin asıl temelini oluşturmaktadır.

Literatürde rgtsel adalet algısı ile tukenmişlik arasındaki ilişkiye odaklanan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu araştırmalarda da sadece iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanılmış olması ve hiçbir aracılık etkisinin incelenmemesi önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Oysaki iş tatmini gibi, hem örgütsel adalet algısı hem de tukenmişlikle yakından ilişkili bir değişkenin, bu iki faktör arasındaki ilişkide etkili olabileceği açıktır. Bu düşünceyi test etmek üzere yapılan aracılık testi sonuçları da göstermektedir ki, araştırmaya katılan öğretmenlerin dağıtım ve etkileşim adaleti algıları, tukenmişliklerini etkilerken; iş tatmini bu ilişkide aracı değişken rolü oynamaktadır. Iř tatmini modele dâhil edildiğinde, adalet algısı boyutlarının hiçbirisini tukenmişlik üzerinde etkili olamamaktadır. Yani bir anlamda, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatminleri, okuldaki sosyal ilişkilerle (zellikle adalet algısıyla) şekillenmekte; bunun sonucu olarak da adalet algısı ile tukenmişlik arasındaki ilişki iş tatmini bağlamında oluşmaktadır.

Iř tatmininin aracı rolü oynamasının temelinde Sosyal Değişim Teorisinin (Blau, 1964) yattığı söylenebilir. Sosyal değişim teorisine göre bireyler, kişilerarası ilişkileri elde edecekleri fayda anlamında değerlendirmekte ve ilişki sonunda elde edecekleriyle (kazanç), ilişki içindeki çaba miktarını (kayıp) karşılaştırarak bir etkileşim içine girmektedirler (Thibaut ve Kelley, 1959). Bu kapsamda bir etkileşimin çekiciliğini ya da tatminkrlığını belirleyen temel konu, bu süreç sonundaki kazanç ve kayıpların karşılaştırması ile elde edilen kâr veya zarardır. Sonuçta alışanlar, kendilerine adaletsizce davranıldığını düşündüklerinde, karşılıklı sosyal değişimin zedelendiğini, yani zararda olduklarını düşünmekte ve dengeyi sağlamak için geri çekilme davranışı

## ŞEŞEN

sergilemektedirler. Dolayısıyla bu geri çekilme davranışı olumlu bir davranışı yapmama şeklinde olabileceği gibi, tükenme gibi olumsuz bir davranış şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Ancak, adaletsizliğin asıl etkisi, sosyal değişimi tamamlamak üzere, bireyin iş tatmininde gerçekleşmekte, böylece adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi aslında çalışanın tatmini vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, çalışanın sosyal değişimi dengelemesindeki temel faktör işe karşı duyduğu tatmin düzeyi olmaktadır. Şu hâlde adaletsizliğe verilen tepki şeklinde ortaya çıkan tükenmişliğin aslında, işten duyulan tatminsizliğe verilen tepkiden kaynaklandığı söylenebilir.

Ulaşılan bu bulgular yöneticiler için önemli bir noktaya işaret etmektedir. Günümüzde örgütsel başarı, verimlilik ve etkililiğin artması için tüm kurumlarda yoğun çabalar sergilenmektedir. Ancak, bu yoğun faaliyetlerin sonucunda, eğer yönetsel uygulamalara dikkat edilmezse, örgüt içerisinde adil sistemler oluşturulmazsa, bu durum çalışanların öncelikle iş tatminlerini olumsuz etkilemekte, daha sonra ise uzun vadede tükenmelerine yol açabilmektedir. Şu hâlde, çalışanların kendilerini ifade edebileceği, sosyal etkileşimde bulunabileceği, adalet mekanizmasının tam olarak tüm faaliyetlerde yer aldığı örgütsel bir ortamın tesis edilmesi, uzun süreli stresle baş edebilmenin etkili yollarından birisi olabilecektir.

Bu bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Öncelikle araştırmada kullanılan örneklem bir sınırlılık yaratmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin sadece kamu çalışanları olması, kamu-özel sektör karşılaştırması yapılmasını engellemektedir. Gelecekte özel sektör firmaları üzerinde de benzer çalışmaların yürütülmesi, araştırma bulgularının genelleştirilebilmesine yardımcı olacaktır. Yine bu kamu çalışanlarının da sadece tek bir meslek grubundan (öğretmenler) seçilmiş olması da ayrı bir sınırlılıktır. Farklı meslek gruplarında, değişkenler arasındaki ilişkiler farklı şekilde oluşabilmektedir. Ayrıca çalışmanın kesitsel veri ile yürütülmüş olması da bir sınırlılık olarak değerlendirilmelidir. İleride yapılacak araştırmalarda, benzer bir modelin farklı meslek gruplarında ve uzun dönemli gözlemlere dayanan veri kullanılarak tekrar edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange, (Edi. L. Berkowitz), **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, New York.
- Altun, I. 2002. Burnout and nurses' personal and professional values.

## ŞEŞEN

---

- Nursing Ethics**, 9(3), 269-278.
- Ambrose, M. 2002. Contemporary justice research: a new look at familiar questions, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 89, 803-812.
- Arnold, J., ve Feldman, D. 1986. **Organizational behavior**. McGraw-Hill, New York.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. M. P., Van Der Hulst, R. ve Brouwer, J. 2002. Using Equity Theory To Examine the Difference Between Burnout and Depression. **Anxiety, Stress and Coping**, 13, 247-268.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. 1986. The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1173-1182.
- Belicki, K. & Woolcott, R. 1996. Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital. **Employee Assistance Quarterly**, 12, 1, 37-45.
- Bies, R., ve Moag, J. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on Negotiation in Organizations**, No. 1, JAI Press, Greenwich, CT.
- Blau, P. 1964. **Exchange and Power in Social Life**. Wiley, New York.
- Brewer, E. W. 1998. Employee satisfaction and your management style. **NCEOA Journal**, Spring, 27-29.
- Brewer, E. W. ve Clippard, L. F. 2002. Burnout and job satisfaction among student support services personnel. **Human Resource Development Quarterly**, 13, 2, 169-186.
- Byrne, B. M. 2010. **Structural Equation Modeling with AMOS**. Routledge, New York.
- Cardinell, C. F., 1981. Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses. **The annual Meeting of the National Conference of Professors of Educational Administration**, Seattle.
- Cherniss, C. 1980. **Staff burnout, job stress in the human service**. Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., ve Ng, K.Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of

## ŞEŞEN

- organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, 86, 425–445.
- Cordes, C. L., Dougherty, T.W. 1993. A review and an Integration of Research on Job Burnout. **Academy of Management Review**, 18(4), 621-656.
- Çekmecelioğlu, H. G. 2005. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6 (2).
- Ergin, C. 1992. Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Uyarlanması. **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi**, Ankara.
- Folger, R., ve Cropanzano, R. 1998. **Organizational Justice and Human Resource Management**. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Folger, R., ve Cropanzano, R. 2001. Fairness theory: Justice as accountability. (Edi. J. Greenberg ve R. Cropanzano). **Advances in organizational justice**. Stanford University Press, Stanford, CA, 89-118.
- Folger, R., ve Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions, **Academy Of Management Journal**, 32(1).
- Freudenberger, N.J. 1974. Staff Burnout. **Journal of Social Issues**, 30, 159-165
- Geurts, S. ve Gründermann, R. 1999. Workplace Stres and Stres Prevention in Europe. (Edi. M. Compier ve C. Cooper) **Preventing Stres, Improving Productivity; European Case Studies in the Workplace**, Routledge, London, 9-32.
- Gold, Y. 2001. Does Teacher Burnout Begin With Student Teaching. **Education**, 105(3), 254-257.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F. ve Carter, D. 1983. Phases of Progressive Burnout and Their Worksite Covariants. **Journal of Applied Behavioral Science**, 19, 461-481.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, 6, 399-432.
- Greenberg, J. 1993. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. (edi. Cropanzano), **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management associates**, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 79-103.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60, 159-170.
- Haj-Yahia, MM., Bargal, D. ve Guterman, N. B. 2000. Perception of job satisfaction, service effectiveness and burnout among Arab social workers in Israel. **International Journal of Social Welfare**, 9, 201-210.

## ŞEŞEN

- Izgar H., 2001. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başaçıkma Yolları**, Nobel Yayın No: 275, Ankara.
- İşbaşı, J. Ö. 2001. Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), 51-73.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., ve Dupuy, P. 2010. The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. **Journal of Criminal Justice**, 38, 7-16.
- Lee, J. 2001. Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. **Management Communication Quarterly**, 14, 574-583.
- Leventhal, G. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. (Edi:K. Gergen, M. Greenberg ve R. Willis) **Social Exchange: Advances in Theory and Research**. Plenum, New York, 27-55.
- Martin, C. L., ve Bennett, N. 1996. The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. **Group & Organization Management**, 21 (1).
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. 1981. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, 2, 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. H. 1984. Patterns of Burnout Among a National Sample of Public Contact Workers. **Journal of Health and Human Resource Administration**, 7, 189-212.
- Maslach, C. ve Leiter M. P. 1997. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It**, Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. **Annual Review of Psychology**, 52, 397-422.
- McFarlin, D. B., ve Sweeney, P. D. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, 35 (3).
- Mitchell, G. ve Hastings, R. P. 2001. Coping Burnout and Emotion in Staff Working in Community Services for People with Challenging Behaviors. **American Journal on Mental Retardation**, 106, 448-459.
- Nowakowski, J. M., ve Conlon, D.E. 2005. Organizational justice: looking back, looking forward. **International Journal of Conflict Management**, 16 (1), 4-29.
- Nummela, R. M. 2001. The Number of Teacher Adaptations can Predict Burnout. **Education**, 103 (1), 79-81.

## ŞEŞEN

---

- Oncel, S., Ozer, Z. C. ve Efe, E. 2007. Work-related stress, burnout and job satisfaction in Turkish midwives. **Social Behavior and Personality**, 35, 3, 317-328.
- Pines, A. M. 1993. Burnout. (Edi. L. Goldberger ve S. Breznitz) **Handbook of Stres: Theoretical and Clinical Aspects**. The Free Press, New York, 386-402.
- Pines, A., ve Keinan, G. 2005. Stress and burnout: The significant difference. **Personality and Individual Differences**, 39, 625-635.
- Raykov, T., ve Marcoulides, G. A. 2006. **A First Course in Structural Equation Modeling**. Lawrence Erlbaum, London.
- Rice, P. L. 1992. **Stres and Health**. Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove, California.
- Rose, J. 1995. Stress and Residential Staff: Towards an Integration of Existing Research. **Mental Handicap Research**, 8, 220-236.
- Rose, J. 1999. Stress and Residential Staff Who Work with People Who Have an Intellectual Disability: A Factor Analitic Study. **Journal of Intellectual Disability Research**, 43, 268-278.
- Schaufeli, W., ve Enzmann, D. 1998. **The burnout companion to study and practice: A critical analysis**. Taylor & Francis, London.
- Singh, J., Goolsby, J. R. ve Rhoads, G. R. 1994. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. **Journal of Marketing Research**, 31, November, 558-569.
- Spector, P. E. 1997. **Job satisfaction**. Sage Publications, New York.
- Tang, T. L., ve Baldwin, L. J. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. **Advanced Management Journal**, 61 (3).
- Thibaut J. W. ve Kelley, H. H. 1959. **The Social Psychology of Groups**. Wiley, New York.
- Thibaut, J., ve Walker, L. 1975. **Procedural justice: A psychological analysis**. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. 2003. Examining the construct of organizational justice. **Journal of Business Ethics**, 38, 193-203.
- Weisberg, J. ve Sagie, A. 1999. Teacher's Physical, Mental, and Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit. **The Journal of Psychology**, 133 (3), 333-339.
- Wright, T. A. ve Bonett, D. G. 1997. The contribution of burnout to work performance. **Journal of Organizational Behavior**, 18 (5), 491-499.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. 2000. Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, 5, 84-94.

## ŞEŞEN

---

- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. 2009. Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. **KMU İİBF Dergisi**, 11 (16), 83-99.
- Yürür, S. 2008. Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (2), 295-312.
- Zhang, H. 2006. **Antecedents and consequences of organizational justice: An investigation in China**. Unpublished Ph.D Thesis, McMaster University, Ontario.