

Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

The Effect Of Organizational Justice Perception on Burnout Syndrome : A Research in Banking Sector

Gamze SOLMAZ¹

¹Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. gamzeesolmaz@gmail.com

Özet

Adalet kavramının toplumsal düzen, barış ve refah için temel oluşturan öncü rolü örgütlerde de örgütsel adalet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin yer aldığı iş örgütlerine yönelik kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınması sırasında kullanılan işlemler ve bireyler arası etkileşimleri ifade eden örgütsel adalet ve bu doğrultuda oluşan örgütsel adalet algısı, örgütün ve işgörenlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde büyük öneme sahiptir. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarındaki negatif eğilimlere karşı verdiği duygusal tepkilerden biri olan tükenmişlik, olumsuz deneyimler sonucu ortaya çıkan bir sendrom olarak ifade edilmekte ve duygusal ve zihinsel bir tükenme hali olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisinin ampirik olarak gösterilmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple çalışma, yüzyüze iletişim ve duygusal emek gerektiren banka ana vereninde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik duygusu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik Sendromu Sosyal medya, Instagram,
JEL kodları: J50, G20.

Abstract

The leading of role the term of justice as the basis of social order, peace and prosperity is called to be justice in organizations. The distribution of the gains in the business organizations in which the individuals are involved, taking the distribution decisions and the organizational justice which express the interactions between individuals are how the perception of organizational justice arises in individuals mind which has a great influence on the effectivity and efficiency of employees. Burnout one of the emotinal reactions of employees who have negative tendencies in the perception of organizational justice is defined as a syndrome resulting from negatice experiences and considered as an emotional and mental exhaustion. This study aims to show the effect of organizational justice perception on burnout syndrome . For his reason, this study was carried out in the bank's main area , which requires face to face communications and emotional labor. According to the result, negative correlation between burnout and perception of organizational justice.

Keywords: Organizational Justice, Burnout Syndrom

JEL codes: J50, G20.

1. GİRİŞ

11.yüzyılda Yûsuf Has Hâcib tarafından kaleme alınan Kutadgu Bilig' de temsili şahsiyetlerin başında gelen 'Kün Toğdı' (Güneş Doğdu) adaleti temsil etmektedir. 'Kün Toğdı'nın şahsiyetinde 'Adalet' güneşe benzetilerek, kuşatıcı ve nüfuz edici özellikleri vurgulanmakta ve yönetimin sürekliliği öncelikle adalet şartına bağlanmaktadır. Adaletin hedefinin iyiliğin hâkimiyeti ve kötülüğün uzaklaştırılması olarak ele alındığı bu eserde, adaletin sağlanması için, iyilerin itibar kazanması ve kötülerin cezalandırılması gerekliliği vurgulanır (Kalkışım, 2013: 91). Siyaset felsefesi tarafından da uzun yıllar tartışılan adalet kavramını Platon; herkesin hak ettiği paya sahip olması olarak ifade ederken (Ceylan, 2006: 169) Sokrates, adaleti bireysel bir erdem olarak ele almış ve adaleti iyi olanı kötü olandan ayırma bilgisi olarak ifade etmiştir (Karagöz, 2002: 269). Adalet ahlak, din, eşitlik veya hukuksal temelde ahlaken doğru olan eylem ve kararlar olarak kabul edilmekte ve bu kararlar hem örgütler hem de işgörenler için önemli bir ilgi alanı oluşturmaktadır (Pan vd, 2018: 2). Bireyler, yaşamın her alanında çevrelerinde gerçekleşen ve karşılaştıkları durumların adil olup olmadığını değerlendirmekte ve adil olmayan durumlarda farklı tepkiler geliştirebilmektedir. (Yavuz, 2010: 303). Toplumsal yaşamın dokusunun ve bütünlüğünün korunmasında önemli bir yere sahip olan adalet kavramı, sosyal yaşamın bir parçası olan örgütlerde de birliktelik ve devamlılığın sağlanması için büyük önem arz etmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 337).

Adaletin toplumsal öncü rolü, örgütlerde 'örgütsel adalet' olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları bireylerin yer aldıkları iş örgütlerine yönelik tutumlarını içermektedir (Pan vd., 2018: 3). Örgütsel adalet algısı, işgörenlerin örgütteki kaynak dağılımı, karar süreçlerine katılım ve yöneticilerin tutumu gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Çalışanların pek çok faktör açısından örgütsel adaletin olmadığına ya da eksik olduğuna dair algıları hem çalışanlar hem de örgüt için yıpratıcı etkilere sahip olmaktadır.

Çalışanların örgüte karşı besledikleri adalet duygusuna ilişkin anlam ve değer kaybı duygusal tepkilerinde de olumsuzluk yaratmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki negatif eğilimler yerine ikame ettikleri en temel duygusal tepkilerden biri tükenmişliktir. Tükenmişlik, işle ilgili olumsuz deneyimler sonucu ortaya çıkan bir sendromdur. Tükenmişlik kavramı, bireylerin, işe yönelik tutkularını, amaç ve ideallerini kaybetmesine yol açan, bireyleri umutsuzluk, stres ve çaresizliğe iten duygusal ve zihinsel bir tükenme hali olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124).

Çalışanların örgüte yönelik adil olmayan algılamalarının varlığı ve bu adil olmayan sonuçları değiştirmeye yönelik çabalarından sonuç alamamaları, onları umutsuzluğa ve çaresizliğe iterek strese yol açmaktadır. Bireylerin umutsuzluk, çaresizlik ve stres gibi duygusal durumlar altında iş edimini gerçekleştiriyor olması ise zihinsel ve duygusal bir tükenme halini ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmektedir. İlgili alanda yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde, tükenmişlik sendromunun en fazla yüz yüze iletişim ve duygusal emek gerektiren hizmet sektöründe ortaya çıktığı bulgularına ulaşılmış (Maslach ve Jackson, 1981: 99) bu nedenle araştırma ana evreni olarak banka çalışanları belirlenmiştir.

Çalışmada temel olarak, adalet kavramı, örgütsel adalet kavramı boyutları ve benzer kavramlar, tükenmişlik kavramı, tükenmişliğe yol açan nedenler ve tükenmişliğin sonuçları ele alınmıştır. Sonrasında ise banka çalışanlarının oluşturduğu örneklem grubu ile gerçekleştirilen nicel araştırma verileri analiz edilmiş, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler test edilmiştir.

2. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet, en genel tanımı ile işgörenlerin bağlı buldukları örgütteki kaynakların dağıtımının adil olup olmadığına yönelik algılardır. (Yean ve Yusof, 2016: 798). Bireylerin ve grupların adalet algılarını ifade eden örgütsel adaletin temelleri (Schmiesing vd. , 2003: 25-26) Adams'ın eşitlik teorisine (1965) dayanmaktadır. Adam's eşitlik teorisinde, bireylerin sarf ettikleri çaba ile elde ettikleri sonuçları, diğerlerinin gösterdikleri çaba ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu oranların eşit olduğu sonucuna ulaşırsa eşitlik duygusu hisseder (Colquitt, 2012: 2). Birey eşit olmayan bir durum algılar ise bu durumu ortadan kaldırmak için, sarf ettiği gayreti değiştirme başka bir ifadeyle iş performansını düşürme, sonucun değiştirilmesini talep etme, başkalarının sarf ettikleri gayreti değiştirmeye zorlama, karşılaştırmanın temel faktörlerin değiştirme veya işi terk etme yolunu tercih edebilir (Erdem, 1998: 56).

Örgütsel adalet kavramı, ilk kez personel yönetimi uygulamalarında adalet konularına istinaden French (1964) tarafından kullanılmış olup, bireyin örgütsel uygulamalara yönelik algılarını ifade eden anlamı ile ilk kullanımı Greenberg(1987) tarafından yapılmıştır. Greenberg Örgütsel adalet kavramını, bireylerin örgüt içerisinde süreçlerin, görevlerin, ödüllerin ve kendilerine yönelik davranışların adil olup olmadığına yönelik algıları olarak ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğuna yönelik algıları olarak ifade edilmektedir (Özçınar vd., 2015: 153). Greenberg (1990) örgütsel adaleti, çalışanların işe yönelik tutumlarını etkileyen, iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan, örgüt içi sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade etmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008: 14). Örgütsel adalet duygusu insanların birlikte çalışmalarına yardımcı olan ve çalışanlarla işverenlerin ilişkisinin özünü oluşturan bir kavramdır çünkü adaletsizlik toplum içindeki bağların çözülmesine neden olurken gerek birey gerek kurum için zararlı sonuçlar meydana getirebilir (Cropanzano vd, 2007: 34). İşgörenler tarafından algılanan adaletsizlik, örgüt içerisinde de bir takım başka problemleri ortaya çıkarmaktadır.

İşgörenlerin adalet algılarının düzeyi, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını (iş tatmin, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık), yenilikçi çalışma davranışlarını, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı gibi pek çok davranışını etkileyen temel faktörlerden biridir (Pan vd, 2018: 3). Örneğin, yapılan çalışmalarda bir örgütte örgütsel adaletin sağlanmasının, işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, örgütsel adalet algılarının düşük seviyede olmasının ise işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Örgütün kaynaklarının tahsisinde kendilerine adil davranılmadığını düşünen işgörenler, açık bir şekilde işten ayrılma eğilimi (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013) sergilemektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin işgörenler üzerinde bir diğer etkisi ise tükenmişliktir. Örgüt içi adaletsiz uygulamalar karşısında, işgörenin stres düzeyinin artması,

örgütsel aidiyetinin azalması, kızgınlık öfke, kırgınlık gibi duygular içerisine girmesi, tükenmişlik eğilimlerini arttıran bir etkiye sahip olmaktadır (Balaban ve Konyalı, 2016: 194)

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramı, elde edilen örgütsel kazanımların, bu kazanımlarla ilgili dağıtımın ve bu dağıtım yapılırken izlenen prosedürlerin işgörenler tarafından adil olarak algılanmasını kapsar (Sökmen vd, 2013: 43). Bu bağlamda örgütsel adalet: Dağıtım Adaleti, Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti en genel tanımı ile ekonomik ve ekonomik olmayan ödüllerin örgütte yer alan çalışanlar arasında adil olarak paylaşılmasıyla ilgilidir (Williamson ve Fadil, 2009: 3). Dağıtım adaleti temelini sosyal adalet kavramından almakta olup, örgütsel adaletin başlangıç noktası kabul edilmektedir. Dağıtım adaleti teorisinde eşitlik genellikle 'bireyler arasında eşitlik' anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, birleşme ve devralma bağlamında var olan bu kuralı grup düzeyinde tercüme etmek gerekmektedir. Eşitlik kuralı ile ilgili iki olası yorum yapılabilir. İlk olarak, eşitlik ilkesine uyarlanabilir gruplarda orantılılık grup içindeki üyelerin sayısı ile ilgilidir. İkincisinde ise kaynakların gruplar arasında eşit olarak dağıtımını esası vardır. (Meyer, 2001: 49).

3.2. İşlem Adaleti

İşlem adaleti bireylerin, örgüt içerisinde alınan, ücret, terfi ceza gibi karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına yönelik algılarını ifade etmektedir (Rousseau vd, 2009: 306). İşlem adaleti ile dağıtım adaleti arasındaki temel fark; işlem adaletinin yapılan işlemlerin adil olmasını ile ilgili algılamaları, dağıtım adaletinin ise elde edilen sonuçların adil olması ile ilgili algılamaları kapsamasıdır (Özbek ve Umarov, 2010: 309). Leventhall (1980) bireylerin işlem adaletinden memnun olabilmeleri için Tutarlılık Kuralı, Önyargı bastırma kuralı, doğruluk kuralı, düzeltilebilirlik kuralı, temsil kuralı ve etik kuralı olmak üzere 6 kural önermektedir. Tutarlılık kuralı; tahsis işlemlerinin insanlar arasında ve zaman içinde tutarlı olmasını ifade ederken, önyargı bastırma kuralı, kişisel çıkarıcılık ve önyargılarını daraltmak için kör körüne bağlılığın önlenmesini ifade etmektedir. Bir diğer kural olan Doğruluk Kuralı ise, kararların mümkün olduğunca bilgi görüşüne dayalı olarak alınmasını vurgulamaktadır. Kararları değiştirmek için fırsat ve rezervlerin gerekliliği ise düzeltilebilirlik kuralı ile ifade edilmektedir. Dağıtım sürecinin tüm önemli alt grupların ve bireylerin kaygıları temsil kuralında vurgulanmakta olup, etik kural ile dağıtım sürecinin ahlaki ve etik standartlar ile geçerli ve uyumlu olması ifade edilmektedir (Meyer, 2001: 50-51).

3.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların adil olup olmadığına yönelik algıları, işlem adaleti kazanım karar süreçlerine yönelik adalet algılarını ifade ederken, etkileşim adaleti, kararlar ve prosedürlerin uygulanma sürecinde çalışanlara yönelik tutum ve davranışlara yönelik adalet algılarını kapsamaktadır (Sökmen ve Kenek, 2017: 197). Bir diğer ifade ile Etkileşim adaleti, örgütsel prosedür ve uygulamaların insani yönüyle ilgili olup, adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişimsel süreçte nezaket, dürüstlük, saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen vd, 2007: 22). Bies ve Moag (1980) etkileşimsel adalet kavramını tanımlarken olumsuz yönlerini vurgulamış ve etkileşimsel adaletsizliğin nedenlerinin bir kişiye yönelik

yapılan küçültücü, aşağılayıcı davranışlardan, aldatıcı uygulamalardan ve saygısız davranışlardan kaynaklanacağını ifade etmiştir. Greenberg (1990) ise daha olumlu bir yaklaşım benimsemiş ve etkileşim adaletini, katılımcıların karar verme sürecinde nezaketli, saygılı ve itibarlı davranması olarak ifade etmiştir (Hosmer ve Kiewitz, 2005: 74-75).

4. TÜKENMİŞLİK

Modern çağın sık rastlanan bir olgusu olan tükenmişlik ile ilgili ilk çalışmalar 1970'li yıllarda Birleşik Krallık 'ta ortaya çıkmıştır. Kavramın ilk ortaya çıkışı Greene'in 1961 tarihli 'A-Burn-out Case' adlı romanıyla olmuştur. Bu romanda aşırı yorgunluk nedeniyle ruhsal çöküntüye ve hayal kırıklığına uğrayan bir mimarın işine olan tutkusunu ve idealizmini kaybederek işinden ayrılması ve Afrika ormanlarına kaçıışı ele alınmıştır. Tükenmişlik kavramıyla ilgili sistematik tanımlamalar ilk olarak bir psikiyatrist olan Freudenberger (1974) ve sosyal psikoloji alanında çalışan Maslach (1976) tarafından ele alınmıştır (Maslach vd, 2001: 399). Freudenberger, tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak nitelendirmiş ve başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı ve karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarındaki tükenme durumu olarak tanımlamıştır (Arı ve Bal, 2008: 132). Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişlik kavramını; bireylerin, işe yönelik tutkularını, ideallerini ve amaçlarını kaybetmesine neden olan ve umutsuzluk, stres ve çaresizliğe iten, duygusal ve zihinsel bir tükenme hali olarak ele almış ve iş ile ilgili olumsuz deneyimler sonucunda ortaya çıkan bir sendrom olarak ifade etmiştir (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Maslach üç boyutta ele alarak kavramsallaştırdığı tükenmişliği "İşi gereği insanlar ile yoğun etkileşim halinde çalışan bireylerin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azaltılmış kişisel başarı duygularıyla" oluşabilecek bir sendrom olarak tanımlamıştır (Maslach vd, 2001: 403).

Tükenmişlik kavramı, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere birbiri ile bağlantılı bir süreç içerisinde üç boyutta ele alınmaktadır.

4.1. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik sürecini başlatan ve anahtar boyut olarak ele alınan duygusal tükenme, bireylerden psikolojik ve duygusal olarak beklentinin fazla olması ve bunun sonucunda tükenmiş/tüketilmiş olma duygusunu hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. (Çoban, 2014, s. 47). Bireylerin, artan iş yükü ve beklentilere verdikleri ilk tepki olarak ele alınan duygusal tükenme, kendisini yıpranmış olarak hisseden çalışanların fiziksel ve duygusal kaynaklarındaki azalmayı ifade eder (Fırat, 2015, s. 38). Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu ifade etmektedir. Duygusal tükenme yaşayan işgörenler yeni bir güne başlamak ya da diğer insanlarla iletişim kurma konusunda kendilerini enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynaklarının tükendiğini hisseden bireyler ikmal için yeni kaynak bulamazlar (Cooper, 1998: 69)

4.2. Duyarsızlaşma

Artan iş yükü ve talepler karşısında duygusal olarak tükendiğini hisseden bireylerin, işine ve çevresindekilere mesafe koymak adına gerçekleştirdiği girişim olarak ifade edilmektedir. Duyarsızlaşma, bireylerin tükendiklerinde ve cesaretlerini kaybettiklerinde iş, meslek veya çevrelerine yönelik kayıtsızlık ve bilişsel bir uzaklaşma gerçekleştirerek, tükenmeye karşı verdikleri tepkidir (Maslach vd, 2001: 403). Duyarsızlaşmanın ilk evrelerinde çalışanlar, kendilerinden beklenenleri gerçekleştirerek duygusal gerilimi azaltma eğiliminde olmakla

birlikte, bu eğilim zamanla yerini insanların ihtiyaçlarına kayıtsız kalan ve duygularına önem vermeyen, bireyleri nesneleştirerek değerlendirmeye başlayan bir duyarsızlaşmaya bırakmaktadır. Duyarsızlaşmanın ileri ve derin bir boyuta ulaşması halinde, kişiler kendilerini çevrelerine karşı soğuk ve çevresindekilerin isteklerini yanıtlamaktan kaçınan ilgisiz bir kişi olarak değerlendirmektedirler (Helvacı ve Turhan, 2013: 59).

4.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Düşük kişisel başarı hissinde kişi kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde bulur (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin diğer iki boyutu olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmaya göre daha karmaşık bir boyut olup bazı durumlarda da duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın birleşiminin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sürekli hale gelen iş yoğunluğu ve artan iş baskısı kişisel başarısızlık hissini de arttırmaktadır. Ancak bazı durumlarda düşük başarı hissi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan farklı nedenler ile de ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma iş yükü ve sosyal çatışmalardan ortaya çıkarken, düşük başarı hissi, iş ile ilgili kaynakların eksikliğinden ortaya çıkabilmektedir (Maslach vd 2001: 403).

Tükenmişlik, sürekli hale gelen iş stresi ve baskıların yönetilememesi ve bireyin bu problemlerle başa çıkamaması ile etkilerini göstermeye başlamaktadır. Bireylerin stres durumu ile başa çıkmada başarısız olması iş için gerekli olan psikolojik gücün yitirilmesine ve bireyin duygusal olarak işten geri çekilmesine neden olabilmektedir. Bireyin bu stres ve kaygılarının çevresindekiler tarafından anlaşılması, bireyi çevresinden izole eden psikolojik bir engel oluşturmakta ve iş tatminsizliği ve işini anlamlı bulmama tavırlarına eğilim göstermesine neden olabilmektedir (Rogers ve Dodson, 1988: 787).

5. LİTERATÜRDEKİ ALAN ARAŞTIRMALARI

Melih Uluköy (2014) tarafından yapılan 'Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama' adlı çalışma sağlık kurumları evreninde gerçekleştirilmiş olup, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik duygusu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Hatice Gözde Korkmaz ve Serdar Bozkurt(2017) tarafından yapılan , 'Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi Ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma' adlı çalışma da sağlık kurumları evreninde gerçekleştirilmiş olup, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik duygusu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Elbeyi Pelit ve İrfan Bozdoğan (2014) tarafından gerçekleştirilen 'Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama' adlı çalışmada "otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" sonucuna ulaşılmıştır.

Özcan, Yeniçeri, Yavuz, Demirel, Zeliha ve Seçkin (2009) tarafından yapılan 'Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma' adlı çalışma ise, Kayseri, Niğde ve Konya illerinde imalat sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirilmiş olup, bu çalışmada; dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında bir etkileşim olduğu daha önce yapılan çalışmalar, karşılaşılan uygulamalar ve gözlemlerle elde edilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve gözlemler sonucunda bu araştırmanın temel amacı örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisini irdelemektir. Araştırma zaman ve maddi kısıtlar nedeni ile Denizli ilinin sınırları içerisinde özel ve kamu bankasında görev yapan bankacılar üzerinde yapılmıştır. Araştırma ana evreninin bankalarda görev yapan çalışanlar seçilmesinin temel nedenleri,

- Tükenmişlik alanında yapılan temel çalışmalar ve literatür incelendiğinde tükenmişliğin en fazla hizmet sektöründe karşılaşılan bir sendrom olması,
- Bankacılık sektöründe görev yapan personellerin yoğun iş saatleri ve stres baskılarına yönelik gözlemler olarak ifade edilebilir.

Araştırma yapılırken 1989 banka çalışanın görev yaptığı bir ilin özel ve kamu bankalarında, kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme teknikleri beraber kullanılarak 100 anket elden, 70 anket internet üzerinden dağıtılmıştır. Toplam 103 ankete geri dönüş sağlanmıştır.

6.1. Anket Sorularının Oluşturulması ve Ölçeğin Seçimi

Araştırmaya esas teşkil eden anket formunun hazırlanmasında psikoloji, siyaset bilimi ve sosyolojide yaygın bir şekilde kullanılan likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Likert ölçeği 1'den 5'e kadar sıralanan değerler 1= kesinlikle katılmıyorum, 2=çoğunlukla katılmıyorum, 3=ne katılıyor ne katılmıyorum, 4= çoğunlukla katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

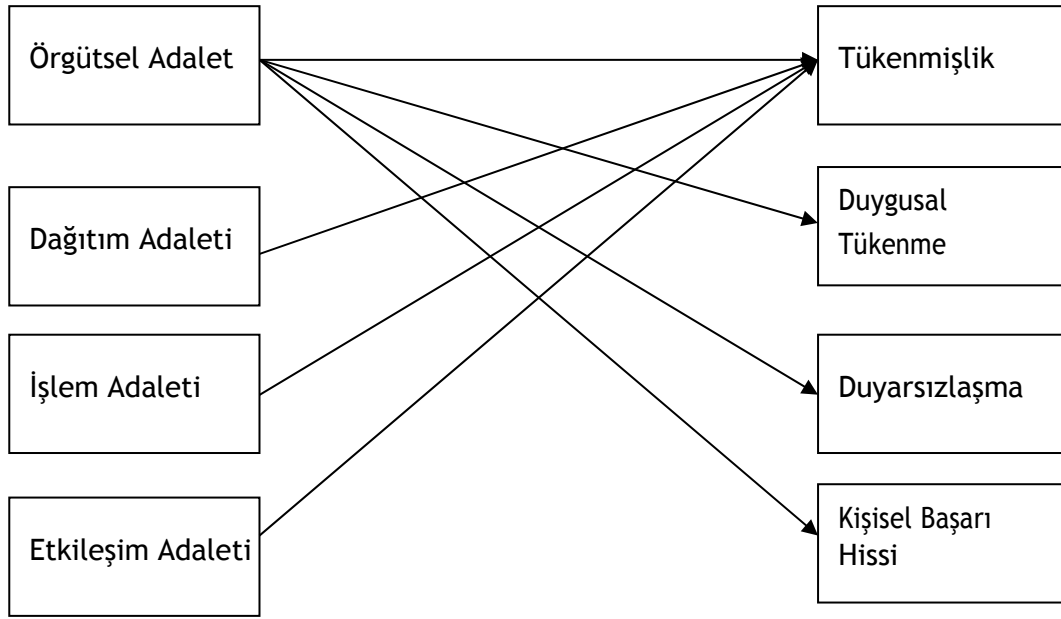
Anket temel olarak 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci soru kısmını oluşturan Neihoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Ülbeği'nin yüksek lisans tezinden (Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma) alınarak kullanılmıştır. Anket üç boyuttan (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutunda 5, işlemsel adalet boyutunda 6, etkileşimsel adalet boyutunda ise 9 ifade bulunmaktadır. Ülbeği'nin yaptığı araştırmada örgütsel adalete ilişkin ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,96 olarak ölçümlenmiştir.

İkinci kısımda ise, Maslach ve Jackson (1981: 102-103) tarafından geliştirilen 22 ifadeli tükenmişlik ölçeğini Çoban'ın yüksek lisans tezinden (İş-Aile Çatışması Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma) alınarak kullanılmıştır.. Çoban yaptığı araştırmada tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi, duygusal tükenme boyutu için 0,95, duyarsızlaşma boyutu 0,81, kişisel başarı hissi ise, 0,86 olarak ölçümlenmiştir. Anket duygusal tükenmeyi ölçen 9 ifade, duyarsızlaşmayı ölçen 5 ifade ve kişisel başarı hissini ölçen 8 ifadeden oluşan üç boyutlu bir ölçektir.

6.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel adalet algılamasının tükenmişlik üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada örgütsel adalet ve tükenmişliğin boyutları hipotezler oluşturulurken dikkate alınmıştır.

Şekil 1. Örgütsel Adalet Algısının ile Tükenmişliğin Üzerindeki Etkisinin Modellenirilmesi



Araştırmanın geliştirilen ve incelenen hipotezleri şu şekilde sıralanabilir.

H1a: Örgütsel Adalet Algısı Tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H1b: Örgütsel Adaletin boyutlarından Dağıtım Adaleti algısı tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H1c: Örgütsel Adaletin boyutlarından, İşlem Adaleti algısı tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir

H1d: Örgütsel Adaletin boyutlarından, İşlem Adaleti algısı tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H2a: Örgütsel adalet algısı duygusal tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H2b: Örgütsel adalet algısı, duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilemektedir.

H2c: Örgütsel Adalet Algısı, kişisel başarı hissini pozitif yönde etkilemektedir.

6.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin faktör çözümlerine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (KaiserMeyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması ve Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Compenent Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise öz değer (Eigenvalue) istatistiğinden faydalanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, faktörün tanımladığı maddeyi ölçebilmesi için, o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0,45 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar inebilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin KMO and Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2093,430
	df	153
	Sig.	,000

Örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's testinin bulgularını içeren Tablo 1 incelendiğinde KMO değerinin $0,933 > 0,50$ olduğu ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 2'de yer alan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin başlangıç çözümünde özdeğerler, varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanarak faktör sayısı üç olarak belirlenmiştir. Birinci faktör etkileşim adaleti olarak belirlenmiş ve varyansın %64,885'ini açıklamaktadır. Bu faktör kaynak ve ödüllerin dağıtımında yöneticilerin çalışanlara olan davranışlarına yönelik adalet algılamalarını kapsayan değişkenleri içermektedir. İkinci faktör dağıtım adaleti olarak belirlenmiş ve varyansın %11,524'ünü açıklamaktadır. Bu faktör ise çalışanların kaynak ve ödüllerin dağıtımındaki adalet algılamalarını kapsayan değişkenleri ölçmektedir. Üçüncü faktör olarak belirlenen işlem adaleti ise varyansın %3,384'ünü açıklamaktadır. Bu faktör örgütte kullanılan süreçlere yönelik adalet algılamalarını kapsayan değişkenleri ölçmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1 Etkileşim Adaleti	11,679	64,885	64,885
Faktör 2 Dağıtım Adaleti	2,074	11,524	76,409
Faktör 3 İşlem Adaleti	0,663	3,684	80,093

Tablo 3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.	1,016		
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur.	0,961		
Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder.	0,928		
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.	0,881		
Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken bana nezaket ve ilgiyle yaklaşır.	0,773		
Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır.	0,740		
Yöneticim, işim ile ilgili kararlar alırken bana içtenlikle davranır.	0,733		
Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken bana saygılı ve vakarlı davranır.	0,709		
Yöneticim, işimle ilgili kararlar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	0,705		
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		0,875	
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.		0,864	
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.		0,858	
İşimle ilgili sorumluluklarımla adil olduğunu düşünüyorum.		0,848	
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum		0,740	
İş ile ilgili tüm kararlar herhangi bir ayırım yapmaksızın tüm çalışanlara uygulanır.			0,748
Yöneticim iş ile ilgili kararlar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgiler edinir.			0,717
Yöneticim, iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır.			0,633
Yöneticim, kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğündürumlarda çalışanlarına bilgi verir.			0,531

6.4. Tükenmişlik Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's testinin bulguları içeren Tablo 4 incelendiğinde KMO değerinin 0,860>0,50 olduğu ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin KMO and Bartlett's Testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1305,445
	df	190
	Sig.	,000

Tablo 5. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1 Duygusal Tükenme	7,713	38,566	38,566
Faktör 2 Duyarsızlaşma	2,996	14,979	53,545
Faktör 3 Kişisel Başarı Hissi	1,595	7,973	61,518

Tablo 6'da yer alan tükenmişlik ölçeğine ilişkin başlangıç çözümünde özdeğerler, varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanarak faktör sayısı üç olarak belirlenmiştir. Birinci faktör duygusal tükenme olarak belirlenmiş ve varyansın %38,566'ını açıklamaktadır. İkinci faktör duyarsızlaşma olarak belirlenmiş ve varyansın %14,979'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktör olarak Kişisel Başarı Hissi belirlenmiş ve varyansın %7,973'ünü açıklamaktadır.

Tablo 6. Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör 1	Faktör2	Faktör3
Sabahları yeni bir iş gününe başlayacağım için kendimi yorgun Hissediyorum.	0,871		
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	0,836		
İşim için çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0,827		
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	0,775		
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.	0,720		
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	0,580		
Sabırımın sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,555		
Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum.	0,461		
İşimde karşılaştığım insanların başına ne geldiği gerçekte umurumda değil		0,841	
Yaptığım işin beni insanlara karşı duyarsızlaştırdığımı hissediyorum.		0,779	
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.		0,713	
İşim gereği karşılaştığım insanların kendilerinden kaynaklanan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.		0,601	
İşimde karşılaştığım bazı insanlara onlar sanki cansız birer objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.		0,564	
İş çevremde insanlara rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.			0,745
Yaptığım iş ile insanların yaşamına olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.			0,740
İşimle ilgili duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim.			0,738
Çalışma arkadaşlarımla yakın bir çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissedirim.			0,668
Bu meslekte kayda değer pek çok başarı elde ettim.			0,635
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarını başarılı bir şekilde hallederim.			0,569
İşimi yaparken karşılaştığım insanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.			0,554

6.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığını ifade etmektedir. Örgütsel adalet algılaması ve Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik analizinde en yaygın olan yöntem olan 'alfa katsayısı' yöntemi esas alınmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için alfa değerinin en az 0,7 olması istenmektedir.

6.5.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel adalet ölçeği 20 ifadeden ve dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Faktör yükleri ölçülürken, dağıtım adaleti faktörü ve işlem adaleti faktörünün her ikisinde de ölçümlenen 'Yöneticimin iş ile ilgili kararlarında tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır' ve 'Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir' ifadeleri analizde dikkate alınmamıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği test edilirken bu üç boyut ayrı ayrı ele alınmış ve alfa katsayıları dikkate alınarak güvenilirliği test edilmiştir. Araştırma verileri üzerinde yapılan güvenilirlik analizine ait bulgular tablo 11'de yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, dağıtım adaletinin α katsayısının 0,97, işlem adaletinin α katsayısının 0,97 etkileşim adaletinin α katsayısının ise 0,97 olduğu ifade edilebilmektedir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için α katsayısının 0,7'nin üzerinde bir değer alması gerektiği bilgisi doğrultusunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir. Bir ölçeğin güvenilirliği ölçek için alfa değerine ilaveten „madde toplam puan korelasyon değerine de bakılmaktadır. Bu değer en az 0,30 ve üzerinde bir değerde olması beklenmektedir. Tablo 11 incelendiğinde örgütsel adalet algılamalarına ilişkin ifadelerinin tümünün düzeltilmiş korelasyon değerinin 0,30'dan yüksek bir değer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde alfa katsayısı ve düzeltilmiş madde korelasyon değerleri dikkate alındığında örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İfadeler	A	Düzeltilmiş Korelasyon	Alfa Katsayısı
<i>Dağıtım Adaleti</i>	0,97		
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum		0,560	0,971
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum		0,586	0,970
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		0,575	0,970
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.		0,632	0,970
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.		0,652	0,970
<i>İşlem Adaleti</i>	0,97		
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır		0,829	0,968
Yöneticim iş ile ilgili karar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgi edinir		0,752	0,968
Yöneticim kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğü durumlarda çalışanlarına bilgi verir.		0,809	0,968
İşle ilgili tüm kararlar herhangi bir ayırım yapmaksızın bütün çalışanlara uygulanır		0,743	0,969
<i>Etkileşim Adaleti</i>	0,97		
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana nezaket ve ilgiyle yaklaşır.		0,858	0,967
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana saygılı ve vakarlı davranır.		0,866	0,967
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.		0,883	0,967
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana içtenlikle davranır		0,903	0,967
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır.		0,879	0,967
Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder		0,823	0,968
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar		0,864	0,967
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur		0,865	0,967
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder		0,835	0,968

6.5.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tükenmişlik ölçeğinin geçerliliğini ölçmek için alfa katsayısı esas alınmıştır. Tükenmişlik ölçeği 22 ifadeden ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Faktör yükleri ölçülürken, duygusal tükenme faktörü ve duyarsızlaşma faktörünün her ikisinde de ölçümlenen ' Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor' ifadesi analizde dikkate alınmamıştır.

Tablo 8. Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İfadeler	A	Düzeltilmiş Korelasyon	Alfa Katsayısı
<i>Duygusal Tükenme</i>	0,84		
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum		0,625	0,837
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.		0,612	0,837
Sabahları yeni bir iş gününe başlayacağım için kendimi yorgun hissediyorum.		0,696	0,933
Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum		0,695	0,833
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.		0,758	0,831
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum		0,665	0,835
İşim için çok fazla çalıştığımı düşünüyorum		0,672	0,835
Sabırımın sonuna geldiğimi hissediyorum		0,677	0,833
<i>Duyarsızlaşma</i>	0,83		
İşimde karşılaştığım bazı insanlara onlar sanki cansız birer objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.		0,453	0,844
Yaptığım işin beni insanlara karşı duyarsızlaştırdığımı hissediyorum.		0,707	0,833
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.		0,715	0,833
İşimde karşılaştığım insanların başına ne geldiği gerçekte umurumda değil.		0,462	0,843
İşim gereği karşılaştığım insanların kendilerinden kaynaklanan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.		0,422	0,844
<i>Kişisel Başarı Hissi</i>	0,85		
İşimi yaparken karşılaştığım insanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.		0,137	0,854
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.		0,202	0,851
Yaptığım iş ile diğer insanların yaşamına olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.		0,150	0,853
Kendimi çok enerjik hissediyorum		0,287	0,869
İş çevremde insanlara rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.		0,92	0,862
Çalışma arkadaşlarımla yakın bir çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissedirim		0,29	0,860
Bu meslekte kayda değer pek çok başarı elde ettim.		0,79	0,861
İşimle ilgili duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim		0,77	0,856

Araştırmada kullanılan Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşan tükenmişlik ölçeğinin alfa değerleri boyutlar üzerinden ayrı ayrı hesaplanmıştır. Tablo 8’de yer alan bulgular dikkate alındığında duygusal tükenme boyutunun α katsayısının 0,84, duyarsızlaşma α katsayısının 0,83, kişisel başarı hissi boyutunun ise α katsayısının 0,85 olduğu görülmektedir. Tabloda gösterilen α katsayılarının 0,70’in üzerinde yer alması kayırmacılık ölçeğinin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

6.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

Araştırmaya katılan katılımcıların işe alım ve diğer örgütsel süreçlerde yer alan adalet algılarına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar tablo 18’de gösterilmektedir. Likert ölçeği kullanılan çalışmamızda 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyor, Ne

Katılmıyorum 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile ölçüm düzeyleri belirlenmiştir. Aritmetik ortalama aralıkları dikkate alınarak ölçek değerlerinin yorumlaması; 1- 2,59 aralığı düşük düzey, 2,60- 3,39 aralığında orta düzey, 3,39- 5,00 aralığında yüksek düzey olarak ifade edilebilir

Tablo 9.Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzyey
Dağıtım Adaleti	2,46		düşük
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum	2,76	1,24	orta
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	2,18	1,17	düşük
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	2,29	1,15	düşük
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.	2,45	1,18	düşük
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	2,62	1,19	orta
İşlem Adaleti	3,23		orta
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır	3,05	1,4	orta
Yöneticim iş ile ilgili karar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgi edinir	3,24	1,08	orta
Yöneticim kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğü durumlarda çalışanlarına bilgi verir.	3,43	1,09	yüksek
İşle ilgili tüm kararlar herhangi bir ayırım yapmaksızın bütün çalışanlara uygulanır	3,20	1,14	orta
Etkileşim Adaleti	3,28		orta
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana nezaket ve ilgiyle yaklaşır.	3,4	1,10	yüksek
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana saygılı ve vakarlı davranır.	3,74	1,08	yüksek
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	3,13	1,18	orta
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana içtenlikle davranır	3,24	1,12	orta
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır.	3,21	1,15	orta
Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder	3,24	1,07	orta
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar	3,15	1,12	orta
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur	3,20	1,14	orta
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder	3,29	1,09	orta

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algılaması ölçeğinin ifadelerine genel olarak orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların dağıtım adaleti algılamaları ile ilgili ifadeler 2,46 ile düşük düzeyde, işlem adaleti algılamaları ile ilgili ifadeler 3,23 ile orta düzeyde ve etkileşim adaleti ile ilgili ifadeler 3,28 ile orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu veriler dikkate alındığında araştırmanın yapıldığı örgütte çalışanların örgütsel süreçlerde adil davranıldığına yönelik algılamaları orta düzeydedir sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların, duygusal tükenme boyutunda yer alan ifadelerle 3,57 ile yüksek düzeyde, duyarsızlaşma ile ilgili ifadelerle 2,97 ile orta düzeyde, kişisel başarı hissi ile ilgili ifadelerle ise 3,4 ile yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda araştırmanın yapıldığı kurum çalışanların tükenmişliğin ilk ve temel boyutu olan duygusal tükenmeye yüksek düzeyde eğilimli oldukları fakat aynı zamanda kişisel başarı hislerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 10. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzye
<i>Duygusal Tükenme</i>	3,57		yüksek
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum	3,59	1,11	yüksek
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	3,98	1,9	yüksek
Sabahları yeni bir iş gününe başlayacağım için kendimi yorgun hissediyorum.	3,66	1,25	yüksek
Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum	3,16	1,22	orta
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	3,66	1,19	yüksek
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum	3,49	1,15	yüksek
İşim için çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	3,84	1,12	yüksek
Sabrimin sonuna geldiğimi hissediyorum	3,21	1,28	orta
<i>Duyarsızlaşma</i>	2,97		orta
İşimde karşılaştığım bazı insanlara onlar sanki cansız birer objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	2,90	1,18	orta
Yaptığım işin beni insanlara karşı duyarsızlaştırdığımı hissediyorum.	3,09	1,20	orta
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	3,24	1,14	orta
İşimde karşılaştığım insanların başına ne geldiği gerçekte umurumda değil.	2,57	1,23	düşük
İşim gereği karşılaştığım insanların kendilerinden kaynaklanan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	3,09	1,15	orta
<i>Kişisel Başarı Hissi</i>	3,4		yüksek
İşimi yaparken karşılaştığım insanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	3,67	0,85	yüksek
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	3,83	0,75	yüksek
Yaptığım iş ile diğer insanların yaşamına olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.	3,50	0,9	yüksek
Kendimi çok enerjik hissediyorum	2,76	1,0	orta
İş çevremde insanlara rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.	3,44	0,99	yüksek
Çalışma arkadaşlarımla yakın bir çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissedirim	3,27	1,03	orta
Bu meslekte kayda değer pek çok başarı elde ettim.	3,34	0,95	orta
İşimle ilgili duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim	3,47	0,91	yüksek

6.7. Örgütsel Adalet Algılamaları ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adaletin tükenmişliğe etki edip etmediğini belirlemek üzere bağımsız değişkenler olarak 'dağıtım adaleti', 'işlem adaleti' ve 'etkileşim adaleti' ile bağımlı değişkenler 'duygusal tükenme', 'duyarsızlaşma' ve 'kişisel başarı hissi' regresyon analizine tabi tutulmuştur.

H1a hipotezinde örgütsel adalet algılamasının anlamlı derecede etkilediği öngörülmektedir. Hipotezi test etmek için bağımsız değişken örgütsel adalet algılaması ile bağımlı değişken tükenmişlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo.11 Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	4,278	0,168		12,384	0,000
Adalet	-0,321	0,054	-0,509	-5,935	0,000
R=0,509					
R ² =0,254					
P=0,000					

Tablo 11'de yer alan veriler incelendiğinde adalet algılamasının tükenmişliği negatif yönde ($b=-0,321$) ve anlamlı derecede ($P=0,000<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; örgütsel adaletin bir birim artması tükenmişliği 0,321 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2=0,25$) bakıldığında örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin %2,1'ini açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H1a hipotezi desteklenmiştir.

H1b hipotezinde Örgütsel Adaletin boyutlarından Dağıtım Adaleti algısının tükenmişliği negatif yönde etkilediği öngörülmektedir. Bu hipotezi test etmek üzere bağımsız değişken dağıtım adaleti ile bağımlı değişken tükenmişlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12. Dağıtım Adaleti Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	4,14	0,117		35,300	0,000
Dağıtım Adaleti	-0,334	0,044	-0,602	-7,583	0,000
R=0,602					
R ² =0,363					
P=0,000					

Tablo 12'de yer alan veriler incelendiğinde dağıtım adalet algılamasının tükenmişliği negatif yönde ($b= -0,334$) ve anlamlı derecede ($P=0,000<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; dağıtım adaletin bir birim artması tükenmişliği 0,334 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2=0,363$) bakıldığında örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin %3,6'sını açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H1b hipotezi desteklenmiştir.

H1c hipotezinde Örgütsel Adaletin boyutlarından İşlem Adaleti algılamasının tükenmişliği negatif yönde etkilediği öngörülmektedir. Bu hipotezi test etmek üzere bağımsız değişken işlem adaleti ile bağımlı değişken tükenmişlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 13. İşlem Adaleti Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	3,941	0,178		22,086	0,000
İşlem Adaleti	-0,192	0,053	-0,341	-3,641	0,000
R=0,341					
R ² =0,116					
P=0,000					

Tablo 13’de yer alan veriler incelendiğinde işlem adalet algılamasının tükenmişliği negatif yönde ($b=-0,192$) ve anlamlı derecede ($P=0,000<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; işlem adaletin bir birim artması tükenmişliği 0,192 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2 =0,116$) bakıldığında örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin %1,16’sını açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H1c hipotezi desteklenmiştir.

H1d hipotezinde Örgütsel Adaletin boyutlarından Etkileşim Adaleti algılamasının tükenmişliği negatif yönde etkilediği öngörülmektedir. Bu hipotezi test etmek üzere bağımsız değişken etkileşim adaleti ile bağımlı değişken tükenmişlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 14’de verilmektedir.

Tablo 14. Etkileşim Adaleti Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	4,037	0,171		23,600	0,000
Etkileşim Adaleti	-0,220	0,050	-0,401	-4,393	0,000
R=0,401					
R ² =0,160					
P=0,000					

Tablo 14’de yer alan veriler incelendiğinde etkileşim adalet algılamasının tükenmişliği negatif yönde ($b=-0,220$) ve anlamlı derecede ($P=0,000<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; etkileşim adaletin bir birim artması tükenmişliği 0,220 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2=0,160$) bakıldığında örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin %1,6’sını açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H1d hipotezi desteklenmiştir.

H2a hipotezinde Örgütsel adalet ile tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenmişliği negatif yönde etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmek üzere bağımsız değişken örgütsel adalet ile bağımlı değişken duygusal tükenme arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 19’da verilmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Adalet Algısı ile Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	5,688	0,268		21,198	0,000
Adalet	-0,706	0,086	-0,632	-8,201	0,000
R=0,632					
R ² =0,400					
P=0,000					

Tablo 15'te yer alan veriler incelendiğinde örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenmeyi negatif yönde ($b=-0,706$) ve anlamlı derecede ($P=0,000<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; örgütsel adaletin bir birim artması tükenmişliği 0,706 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2=0,400$) bakıldığında örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin %4'ünü açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H2a hipotezi desteklenmiştir. H2b hipotezinde Örgütsel adalet ile tükenmişliğin boyutlarından duyarsızlaşma negatif yönde etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmek üzere bağımsız değişken örgütsel adalet ile bağımlı değişken duyarsızlaşma arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 16'da verilmektedir.

Tablo 16. Örgütsel Adalet Algısı ile Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	4,380	0,283		15,471	0,000
Adalet	-0,474	0,091	-0,460	-5,213	0,000
R=0,460					
R ² =0,212					
P=0,000					

Tablo 16'da yer alan veriler incelendiğinde örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin boyutlarından duyarsızlaşmayı negatif yönde ($b=-0,474$) ve anlamlı derecede ($P=0,000<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; örgütsel adaletin bir birim artması duyarsızlaşmayı 0,474 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2 =0,212$) bakıldığında örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin %21,2'ünü açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H2b hipotezi desteklenmiştir. H2c hipotezinde Örgütsel adalet ile tükenmişliğin boyutlarından kişisel başarı hissini pozitif yönde etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmek üzere bağımsız değişken örgütsel adalet ile bağımlı değişken duyarsızlaşma arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 17. Örgütsel Adalet İle Kişisel Başarı Hissi Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	2,766	0,204		13,529	0,000
Adalet	-0,217	0,066	0,313	3,315	0,001
R=0,313					
R ² =0,098					
P=0,001					

Tablo 17'de yer alan veriler incelendiğinde örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin boyutlarından kişisel başarı hissini pozitif yönde ($b=0,217$) ve anlamlı derecede ($P=0,001<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; örgütsel adaletin bir birim artması kişisel başarı hissini 0,217 birim arttıracaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2 =0,2098$) bakıldığında örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin %0,09'unu açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H2c hipotezi desteklenmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen nicel sonuçlar değerlendirilmiş ve bu sonuçlar doğrultusunda ortaya konulabilecek önerilere yer verilmiştir. Araştırmada örgütsel adalet ve boyutlarının, tükenmişlik ve boyutlarına etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma verileri, tanımlayıcı analiz, regresyon analize tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda, örgütsel adalet algılamalarının düşük ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilen ücret, ödül terfi, ceza gibi kazanımları ifade eden dağıtım adaletine yönelik algıları düşük düzeyde, karar süreçlerinin adil olmasına yönelik algılarını ifade eden işlem adaleti ve süreçte kurulan etkileşim adaletini ifade eden etkileşim adaleti orta düzeyde saptanmıştır. Elde edilen veriler ve çalışmanın yapılması esnasında yapılan gözlemler ve birebir iletişimler dikkat alındığında, dağıtım adaletine olan düşük inancın nedeninin işgörenlerin performans ve verimliliklerinin sürekli artırılması fakat aynı artışın işgören kazanımlarında aynı ölçüde arttırılmadığına yönelik inançları olarak ifade edilebilir. Bir diğer önemli sonuç olan işlem adaleti ve etkileşim adaletine yönelik algılanan düzey orta düzeyde olmasıdır.

Elde edilen bu veri ışığında, çalışanların kazanımlara ve etkileşim sürecine yönelik bu algılamalarının orta düzeyde olması, bankaların kurumsal odaklı ve somut ölçümlenebilen performans dayalı bir sistem içerisinde yer almasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Kazançların adil bulunma düzeyi iel birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların süreçlerin adil ve ölçülebilir yapılandırıldığına yönelik inançları olmasına rağmen süreçlerde somut ve objektif olmayan değerlendirmelerinde yer aldığına yönelik inançları olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların tükenmişlik eğilimlerine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde ise, duygusal tükenmenin yüksek oranda çıkması araştırmanın önemli bir sonucunu oluşturmaktadır. Sektör çalışanlarının, yoğun performans ve hedef baskısı altında çalışmalarını ve insanlarla birebir iletişim gerektiren bir hizmet sunmaları çalışanların stres kaynaklı duygusal tükenmeye yüksek eğilim göstermelerine neden olmaktadır. Araştırmada öne çıkan bir diğer sonuç ise, kişisel başarı hislerinin yüksek düzeyde olması olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma ve verilerinden ve yapılan gözlemlerden yola çıkarak bu sonucun, sektörde çalışanların eğitim ve gelişimlerinin esas alınması sonucu, çalışanların sürekli bilgi, beceri ve kişisel gelişimleri konusunda eğitimler ile desteklemelerinden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Duygusal tükenmenin yüksek düzeyde olmasına rağmen, duyarsızlaşmanın orta düzeyde olması ise, bireylerin kişisel başarı hislerinin yüksek olması ile ilişkilendirilebilir. Bireylerin duygusal olarak tükenmelerine rağmen, kişisel başarı hissine sahip olmaları örgüte ve işe yönelik duyarsızlaşmayı azaltan bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın temel hipotezlerine yönelik yapılan değerlendirmelerde ise, örgütsel adaletle yönelik olumlu algılamaların tükenmişliği azaltan bir etkiye sahip olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Boyut hipotez verileri incelendiğinde ise, Örgütsel adaletin alt boyutları olan, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine yönelik olumlu algılamalarında tükenmişliği azaltmaya yönelik etkilere sahip olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken, bankacılık sektöründe yer alan çalışanların, yoğun bir performans baskısı altında çalışması, birebir kurulan iletişimde ve yapılan gözlemler sonucunda elde edilmiştir. Verimlilik ve çalışan iş performansının ön planda olduğu bu sektörde, performans değerlendirmelerin liyakat esaslı ve objektif bir biçimde yapılması çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Hizmet sektöründe ve özellikle araştırma evrenini oluşturan bankacılık sektöründe çalışma şartlarının yoğun stres ve zaman baskısı altında gerçekleşmesi çalışanların duygusal tükenmelerine neden olmaktadır. Örgütsel olarak, çalışma saatleri, zaman ve performans baskısına yönelik belirlenecek politikalarla çalışanların çalışma şartlarında düzenlemelere gidilmesi, çalışanların duygusal tükenme eğilimlerini azaltıcı bir faktör olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı; Bireyler ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balaban, Ö. ve Konyalı, H. (2016). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 189-207.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü İ.İ.B.F Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Ceylan, T. (2006). Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamın Koşulu Olan Adalet. *KKEFD/JOKKEF*(14), 159-176.
- Colquitt, J. A. (2012). *Organizational Justice*, The Oxford Handbook of Organization Psychology Edited by Steve W. J. Kozlowski, New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4),34-48.
- Çoban, H. (2014). "İş-Aile Çatışması ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış" Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi; İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig*, 56, 99-119.

- Dinç, A. ve Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 13-29.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Fırat, Z. M. (2015). "Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Helvacı, I. ve Turhan, M. (2013). Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi; Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4), 58-68.
- Hosmer, L., & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implication for Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91.
- Kalkışım, M. M. (2013). Kutadgu Bilig'de "Adalet" Değeri, *MAVİ ATLAS GŞÜ Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Güz(1), 91-97.
- Karagöz, Y. (2002). Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük, *C.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267- 295.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six Areas Of Worklife: A Model Of The Organizational Context Of Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 473-489.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual. Review. Psychology*, 52(1), 397- 422.
- Meyer, C. B. (2001). Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective, *British Journal of Management*, 12(1), 47-66.
- Örücü, E. Ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özbek, M. F. ve Umarov, A. (2010). Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet ve Değer Bağlılık İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 307-318.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17-33.

- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, (8), 2315.
- Rogers, J. C., & Dodson, S. C. (1988). Burnout in Occupational Therapists, *The American Journal of Occupational Therapy*, 42(12), 787-792.
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). Distributive Justice, Procedural Justice, and Psychological Distress: The Moderating Effect of Coworker Support and Work Autonomy, *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317.
- Schmiesing, R. J., Safrit, R. D., & Gliem, J. A. (2003). Factors Affecting OSU Extension Agents' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction, *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-33.
- Sökmen, A., Kenek, G. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2017). Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Sökmen, A., Birsal, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütse Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 15(1), 41-60.
- TDK. (2018, Mayıs 15). Türk Dil Kurumu. www.tdk.org: <http://www.tdk.org> adresinden alınmıştır
- Williamson, S. A., & Fadil, P. (2009). Distributive Justice: By Whoose Standarts? *International Business: Research Teaching and Practice*, 3(1), 1-20.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (219), 798-803.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 83-99.
- Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu; Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 123-131.