

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE
TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLER
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

PINAR KARAMAN
07713014

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK

İSTANBUL
2009

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE
TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLER
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**PINAR KARAMAN
07713014**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL
2009**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE
TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLER
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

PINAR KARAMAN
07713014

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 09.06.2009
Tezin Savunulduğu Tarih : 18.06.2009

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Ünvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı :
Jüri Üyeleri :

İSTANBUL
HAZİRAN 2009

ÖZ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Pınar Karaman
Haziran, 2009

“Bilgi çağı” olarak adlandırılan çağımızda, kuşkusuz bilgi en önemli üretim faktörüdür. Bu durum, bilgiyi üreten ve kullanan insanın da günümüz organizasyonları açısından değerini fazlasıyla arttırmıştır. Artık işletmeler için; çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı sunabilmek ve örgütü hakkında olumlu algı ve tutumlara sahip olmalarını sağlamak en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak, örgütsel davranış literatüründe de bazı kavramlar ön plana çıkmıştır. Örgütsel adalet ve tükenmişlik, bu kavramlar arasındadır. Örgütsel adalet kısaca çalışanın örgütteki adalet sezgilerini ifade ederken, tükenmişlik ise genellikle “insan işi” yapan bireylerde görülen duygusal yönden kendini tükenmiş hissetme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması sendromudur.

Öğretmenler üzerinde uygulanan bu araştırmada, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleminde İzmir-Karşıyaka’da 7 lisede çalışan 244 öğretmen yer almaktadır. Bu deneklerden verilerin toplanması amacıyla, çalışmada Maslach Tükenmişlik Envanteri, Örgütsel Adalet Anketi ve Demografik Bilgi Anketi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 16 programı yardımıyla, Frekans dağılımı, Spearman korelasyon analizi, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyinin diğer demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Öğretmenler.

ABSTRACT

AN APPLICATION ON TEACHERS TO EXAMINE THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND BURNOUT

Pınar Karaman

June, 2009

In the era we live, called “Information Era”, information is absolutely the most important production factor. This situation has greatly increased the worth of human, who produces and uses the information, for today’s organizations. Offering a better work environment for their workers and assuring they have positive attitudes and perceptions about the organization has nowadays become one of the most fundamental goals for companies. Parallel to these developments, some concepts have also come into prominence in the organizational behavior literature. Organizational justice and burnout are among these concepts. While organizational justice briefly expresses the perceptions of justice in an organization; burnout is a syndrome of feeling emotionally exhausted, depersonalization and reduced feelings of personal accomplishment that generally occurs among the individuals who do “people work”.

This survey which is applied on teachers purposes to examine the relation between organizational justice and burnout. The sample of the study consists of 244 teachers who work in 7 high schools in İzmir-Karşıyaka. Maslach Burnout Inventory, Organizational Justice Questionnaire and Demographic Questionnaire are used in the study to collect data from these subjects. The data collected is tested by using Frequency distribution, Spearman correlation analysis, Mann- Whitney U and Kruskal Wallis analysis with the assistance of SPSS 16 program. Survey results show that there is a significant relation between organizational justice perception and burnout. It is also determined that teachers’ burnout levels differ according to whether or not they chose their professions willingly. It is observed that organizational justice perception and burnout level show no differences according to other demographic variables.

Keywords: Organizational Justice, Burnout, Teachers.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın planlanmasında ve gerçekleşmesinde çok değerli katkılarından dolayı en başta danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'e teşekkür ederim. Ayrıca, tezimin her aşamasında göstermiş oldukları rehberlik ve anlayış ile vermiş oldukları tavsiyelerden dolayı İşletme bölümü araştırma görevlileri Serdar Bozkurt ve Emel Özarslan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmamın tamamlanmasında verdikleri emek için, her zaman yanımda olan anneme, babama, kardeşime ve desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2009

Pınar KARAMAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET	5
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	5
2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişim Süreci	7
2.3. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	10
2.4. Örgütsel Adalet Türleri	12
2.4.1. Dağıtım Adaleti	12
2.4.2. Prosedür Adaleti	18
2.4.3. Etkileşim Adaleti	27
3. TÜKENMİŞLİK	34
3.1. Tükenmişlik Kavramı	34
3.2. Stres ve Tükenmişlik	36
3.3. Tükenmişliğin Boyutları	37
3.3.1. Duygusal Tükenme	37
3.3.2. Duyarsızlaşma	38
3.3.3. Düşük Kişisel Başarı Duygusu	38
3.4. Tükenmişliğin Nedenleri	39
3.4.1. Bireysel Nedenler	39
3.4.1.1. Demografik Özellikler	39
3.4.1.2. Kişilik Özellikleri	43
3.4.2. Örgütsel Nedenler	45
3.5. Tükenmişliğin Belirtileri	47
3.5.1. Zihinsel Belirtiler	47
3.5.2. Fiziksel Belirtiler	48
3.5.3. Ruhsal Belirtiler	48
3.6. Tükenmişliğin Sonuçları	48
3.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli	49
3.6.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri	49
3.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	50
3.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri	51
3.7.1. Bireysel Yöntemler	51

3.7.2. Örgütsel ve Sosyal Yöntemler	52
4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA	55
4.1. Araştırmanın Problemi	55
4.2. Araştırmanın Amacı	55
4.3. Araştırmanın Önemi	56
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	56
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	59
4.6. Araştırmanın Varsayımları	59
4.7. Araştırmanın Yöntemi	60
4.7.1. Araştırma Türü	60
4.7.2. Araştırma Modeli	60
4.7.3. Evren ve Örneklem	60
4.7.4. Veri Toplama Aracı	61
4.7.5. Veri Analiz Teknikleri	63
4.8. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması	63
4.8.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	63
4.8.2. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi	64
4.8.3. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	64
4.8.4. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları.....	65
4.8.5. Hipotez Sınamaları	70
4.8.5.1. Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	70
4.8.5.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Adalet ve Tükenmişliğe İlişkin Hipotez Sınamaları	79
5. SONUÇ	88
KAYNAKÇA	95
EKLER	100
Ek 1. Anket formu	100
Ek 2. İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Araştırma İzni Belgesi	104
Ek 3. Maslach Tükenmişlik Envanteri'ne İlişkin Canan Ergin'den Alınan İzin Belgesi.....	105
Ek 4. Güvenilirlik Analizine İlişkin Tablolar	106
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1:	Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	11
Tablo 2:	Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular	11
Tablo 3:	Dağıtım Adaleti Teorileri	12
Tablo 4:	Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	64
Tablo 5:	Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler....	65
Tablo 6:	Katılımcıların Yaşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	66
Tablo 7:	Katılımcıların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	66
Tablo 8:	Katılımcıların Medeni Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	67
Tablo 9:	Katılımcıların Çocuk Sayılarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	67
Tablo 10:	Katılımcıların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	67
Tablo 11:	Katılımcıların Mesleki Kıdemlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	68
Tablo 12:	Katılımcıların Derse Girdikleri Sınıflardaki Ortalama Öğrenci Sayılarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	68
Tablo 13:	Katılımcıların Branşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	69
Tablo 14:	Katılımcıların Meslek Seçimindeki İsteklerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	69
Tablo 15:	Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Düzeyi İlişkisi	70
Tablo 16:	Dağıtım Adaleti Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi	72
Tablo 17:	Dağıtım Adaleti Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi	73
Tablo 18:	Dağıtım Adaleti Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi	73
Tablo 19:	Prosedür Adaleti Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi	74
Tablo 20:	Prosedür Adaleti Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi	75
Tablo 21:	Prosedür Adaleti Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi	76
Tablo 22:	Etkileşim Adaleti Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi	77
Tablo 23:	Etkileşim Adaleti Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi	77
Tablo 24:	Etkileşim Adaleti Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi	78
Tablo 25:	Yaş-Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	79

Tablo 26:	Cinsiyet-Örgütsel Adalet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular	80
Tablo 27:	Yaş-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	80
Tablo 28:	Cinsiyet-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular	81
Tablo 29:	Medeni Durum-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular	82
Tablo 30:	Çocuk Sayısı-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	83
Tablo 31:	Mesleki Kıdem-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	84
Tablo 32:	Ders Verilen Sınıflardaki Ortalama Öğrenci Sayısı-Tükenmişlik Mann Whitney U Analizine İlişkin Bulgular ...	85
Tablo 33:	Branş-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	86
Tablo 34:	Meslek Seçimindeki İstek-Tükenmişlik Mann Whitney U Analizine İlişkin Bulgular	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Araştırma Modeli	60

1. GİRİŞ

1900’lü yılların başından bu yana geçen bir asırlık süreçte, dünya ekonomisini şekillendiren unsurlar büyük bir değişim geçirmiştir. O yıllarda “Sanayi Devrimi” ve “Taylorizm” ile gelen; standart ürünler, kitle-üretimi, özel-amaçlı makineler, maksimum çıktı ve verimlilik gibi kavramlar ön plana çıkmış ve insan adeta makinenin bir uzantısı olarak görülmüştür. Bu anlayışta önemli olan, insandan en yüksek verimi almak ve en yüksek çıktıyı elde etmektir. İşletmeler arasındaki rekabet anlayışı ise, üretim kapasitesinin büyüklüğüne göre şekillenmiştir. Ancak, 1930’lu yıllardan itibaren yapılan bazı araştırmalar, insanı bir makine gibi gören bu sistemden farklı olarak, işletmelerin sosyal sistemler olduğunu ve insanın sosyal ilişkilerden önemli derecede etkilenen bir varlık olarak, bu sistem içinde en önemli üretim faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Bu yıllardan sonra, “insan” faktörü hem işletmelerin hem de dünya ekonomilerinin gidişatında önemini giderek arttırmaya devam etmiştir.

1970’li yıllardan sonra ise, “Post-Fordizm” dalgası ile geçerli olan üretim kalıpları yerine esnek üretime, ürün çeşitliliğine, hızlı ve kaliteli üretime bırakmıştır. Rekabet anlayışı, “en hızlı, en kaliteli, en yenilikçi” üretime doğru yönelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin de gelişmesiyle başlayan “bilgi çağı” da, rekabet gücü elde edebilmek için bilgiye sahip olmayı ve onu kullanabilmeyi gerektirmektedir. Çünkü ancak bilgiye sahip olan ve onu en etkin şekilde kullanabilen ve yönetebilen işletmeler, “en hızlı, en kaliteli, en yenilikçi” üretimi gerçekleştirebilmektedir.

Tüm bu değişimler ve “bilgi”nin en önemli üretim faktörü haline gelmesi, onu üreten ve kullanan insanın işletmeler için önemini de arttırmıştır. Rekabetçi olabilmek için, doğru insanları örgüte çekmek ve bu insanların örgüte kalmasını sağlamak işletmelerin başlıca hedefi haline gelmiştir. Bir işletmenin iyi bir çalışanını kaybetmesi ve onu rakip bir işletmeye kaptırması, bir pazar kaybına kadar gidebilecek yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Dolayısıyla insan bilgisini en etkin şekilde kullanabilmek ve onlardan en yüksek performansı alarak rakiplerinin

önüne geçmek isteyen işletmeler, insanların hem en verimli şekilde çalışabilecekleri hem de psikolojik, zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı olabilecekleri ortamları yaratmaya çalışmaktadır. Çünkü günümüzdeki rekabetçi işletmeler ancak çalışanlarının her açıdan tatmin edilmesi durumunda, örgütleri hakkında olumlu tutum ve davranışlar geliştireceklerinin ve bunun da performanslarını etkileyeceğinin farkına varmışlardır.

Örgütler için insan unsurunun bu denli önem kazanması, son yıllarda örgütsel davranış alanında araştırmaların artmasından da anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü, bağlılık, motivasyon, liderlik, örgütsel vatandaşlık gibi konular ön plana çıkmıştır. Örgütsel adalet kavramı da ön plana çıkan kavramlardan biridir. Örgütsel adalet kısaca, çalışanların örgütteki adalet algılarını ifade etmektedir. Çalışanların kazanımların dağıtılmasına, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemlere ve amirleriyle olan iletişimlerinin adil olup olmadığına dair geliştirdikleri algılar örgütlerine karşı düşüncelerini etkilediğinden, örgütlerin performansında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Günümüzdeki çetin rekabet koşulları, hızla değişen çevresel unsurlar, iş ile ilgili faaliyetlerin karmaşıklaşması, kişiler arası ilişkilerin yoğunlaşması, çalışanların bu koşullarda kendilerinden beklenenleri karşılama çabaları gibi faktörler; bireylerde önemli ölçüde stres yaratmaktadır. Bununla ilgili olarak, literatürde son 30 yıldır önem kazanan bir konu da “tükenmişlik” kavramı olmuştur. Tükenmişlik kısaca; iş ile ilgili stres sonucu çalışanlarda görülen işten soğuma, enerji tükenmesi, insanlara karşı hissizleşme, hem kendiyle hem de işle ilgili olumsuz tutumlar geliştirme gibi tepkiler gösterme durumudur.

Literatürde, tükenmişliğin hem kişisel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiği ortaya konmaktadır. Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler arasında; örgüt kültürü, işin özellikleri, rol belirsizliği, iş arkadaşları veya amirlerle olan problemler, kontrol eksikliği gibi faktörler sayılmaktadır. Örgütsel adalet de, literatürde bu faktörler arasında gösterilse de, bu konuda yapılan nicel çalışma sayısı çok azdır.

Öğretmenlik mesleği, tükenmişlik açısından yüksek riskli olmasından dolayı bu alandaki literatürde üzerinde en çok araştırma yapılan meslek gruplarından biridir. Öğretmenler; yetersiz fiziki koşullar, öğrenci-öğretmen ve okul-aile çatışmaları, kalabalık sınıflar, ödüllendirme ve karara katılımın yetersizliği, kariyerde yükselme

olanakları yetersizliği gibi nedenlerden dolayı bu risk unsurunu taşımaktadır. Buna ek olarak öğretmenler, işleri gereği sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak ve sıklıkla öğrencilerin veya velilerin problemlerine çözümler üretmek durumundadır. Ayrıca, öğretmenler üzerinde; toplumun onlardan beklentileri de bir yük oluşturmaktadır. Öğretmenler, şimdinin çocukları ve gençlerini, geleceğın yöneticilerini yetiştirmek ve onları sürekli değışen teknolojik koşullara hazırlamak gibi toplum açısından son derece önemli bir görevi üstlenmişlerdir. Bu görevi öğretmenlerin iyi bir şekilde yerine getirmesi, orta ve uzun vadede topluma da olumlu çıktılar sunacaktır. Bir ülkenin eğitim sisteminin güçlü olması, o ülkenin sahip olduğu en önemli avantajlardan biridir. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin psikolojik ve fiziksel açıdan sağlıklı olmaları; topluma iyi bir eğitim sunabilmeleri ve nitelikli nesiller yetiştirebilmeleri açısından gereklidir. Nitekim, kendini tükenmiş, yorgun, ilgisiz ve başarısız hisseden öğretmenlerin, hem ruhsal hem fiziksel sağlıkları bozulacak, verimlerinde ve performanslarında düşüşler olacak ve bu durumdan hem öğrencileri hem aileleri olumsuz etkilenecektir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Her iki kavramın da son yıllarda daha çok vurgulanır olması, hem de bu iki değışken arasındaki ilişkiye yönelik literatürde çok fazla sayıda araştırma bulunmaması, böyle bir araştırma yapmaya iten nedenler olmuştur. Tükenmişlik kavramının insanlarla yüz yüze iletişimde bulunan meslek gruplarında daha fazla görülmesi ve örgütsel adalet algısının üst-alt ilişkisi bulunan her çalışma ortamında görülebilecek olması nedeniyle, öğretmenler her iki kavramın araştırılması için uygun bir denek grubu olarak görülmüştür. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanı sıra, bu iki değışkenin alt boyutları arasındaki ilişkileri test eden hipotezlere de yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümü giriş bölümüdür. İkinci bölümde ise, örgütsel adalet kavramına yer verilmiştir. Bu kapsamda; bu bölümde öncelikle kavramın değışik araştırmacılar tarafından yapılan tanımlarına yer verilmiş ve kavramın literatürdeki gelişim süreci incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, literatürde kendine önemli bir yer bulması sebebiyle Greenberg'in adalet teorileri sınıflandırmasına yer verilmiş ve son olarak adalet türleri (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm ise tükenmişlik kavramının ele alındığı bölümdür. Bu bölümde; öncelikle literatürdeki tükenmişlik kavramı incelenmiştir. Stres ve tükenmişliğin birbirine yakın kavramlar olması sebebiyle, bu ilişkiye de yer verilmiştir. İlerleyen kısımda ise tükenmişliğin boyutları, belirtileri, nedenleri, sonuçları, mücadele yöntemleri gibi başlıklar bulunmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümü, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik ilişkisinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulamadan oluşmaktadır. Bu bölümde, çalışmanın amacı gereği bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için, deneklere anket uygulanmış ve elde edilen sonuçlar non-parametrik analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Buradan elde edilen bulgulara göre, araştırmanın son bölümü olan sonuç bölümünde de genel değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, bin yıllardır bilim adamlarının ilgi alanında olmuştur. Antik döneme kadar gidildiğinde, Aristo'nun bireyler arası kaynak dağılımındaki adaletin nelerden oluştuğunu analiz eden ilk kişi olduğu görülmektedir. Bu konu, 17. yüzyılda Locke'un (1689) insan hakları hakkındaki yazıları ve Hobbes'un (1651) geçerli sözleşme analizleri, 19. yüzyılda ise Mill'in (1861) klasik faydacılık yaklaşımı ile yeniden canlanmıştır. Aralarındaki bazı farklara rağmen, bu felsefi yaklaşımların birleştiği ortak nokta adaleti normatif bir gaye olarak ele almalarıdır¹.

İlk çağlardan beri sözü edilen adalet, bir düşünürden bir diğerine göre değişen bir kavramdır. Bunun nedeni adaletin tanımlanmasında aslında ona duyulan özlemin ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adalet, kişilerin uyum içinde yaşamalarında gerçek bir zorunluluk olarak ifade edilirken adaletsizlik ise karmaşanın tohumu olarak ifade edilmektedir².

Örgütsel adalet kavramına geçmeden önce, adalet kavramını tanımlamakta fayda vardır. Adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezlilik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Anayasa adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri... kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya... çalışmaktır." şeklinde tanımlamaktadır³.

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Adaletin içeriği hakları

¹ Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, **Handbook Of Organizational Justice**, (Psychology Press, 2005), 4, <http://books.google.com.tr> [5.12.2008].

² Turhan Esener, **Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi**, 6.bs. (İstanbul: Alkım Yayınevi, 2002), 52-58.

³ Çetin Tan, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları" (Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 14.

vermekten ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder⁴.

Örgütsel adalet kavramı ise, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir⁵. Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet bireysel bir kavramdır. Her bireyin çalıştıkları örgütteki adalet algılamaları farklı olabilir, bu bağlamda bir örgütte kesin olarak adaletin olup olmadığını söyleyebilmek güçtür.

Bir başka tanıma göre ise; örgütsel adalet; “bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir⁶. Greenberg ise örgütsel adaleti, “iş yerinde adaletin bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan terim” olarak tanımlamıştır⁷.

Barnard (1938), adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, Cropanzano ve Greenberg’in tanımladığı gibi; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır⁸.

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar insanların daha çok adaletin sosyal yönüyle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Örgütlerde adil davranmanın bireyleri birbirine ve örgüte bağladığı ifade edilmektedir. Adalet algısı bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve

⁴ Ronald W. Rebores, **The Ethics Of Educational Leadership** (New Jersey: Prentice Hall, 2001), 228’den aktaran Tan, **age**, 14.

⁵ Ryan J. Schmiesing, R. Dale Safrit, Joseph A. Gliem, “Factors Affecting O.S.U. Extension Agents’ Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction”, **Journal of International Agricultural and Extension Education**, c. 10, s. 2, (2003): 28.

⁶ Constant D. Beugre, Robert. A Baron, “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, c.31, s. 2, (2001): 326.

⁷ Jerald Greenberg, “Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow”, **Journal Of Management**, c. 16, s. 2, (1990): 399.

⁸ Jason A. Colquitt ve diğ., “Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, c. 86, s. 3, (2001): 425.

yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler⁹.

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde ‘sosyal adalet’ kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Kuramı”ı (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) “Eşitlik Kuramı” (Equity Theory), Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Kuramı” (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Kuramı” (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Kuramı” (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Kuramı” (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry’nin (1980) “Dağıtım Tercihi Kuramı” (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır¹⁰.

Sosyal bilimciler, uzun süredir, örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiğini kabul etmektedirler. Organizasyonlarda adaletin öneminin bu denli anlaşılmasından sonra, örgütlerdeki davranışın daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişiler arası adalet teorileri uygulanmıştır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, sosyal adaletle dair ilk teoriler (örneğin; Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi, Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams’ın (1949) Görelî Yoksunluk Teorisi) özel olarak örgütlere yönelik değil, genel olarak sosyal etkileşimdeki adaletin prensiplerini test etmeye yönelik olarak ortaya konulmuşlardır¹¹.

2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişim Süreci

Örgütsel adalet algılamaları konusundaki birçok laboratuvar ve alan çalışmalarında, adalet kavramı birçok farklı boyutuyla ele alınmıştır. Genel olarak, örgütsel adaleti

⁹ Russel Cropanzano, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel, “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, c. 58, (2001):168.

¹⁰ Gülden Eker, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 3.

¹¹ Greenberg, **age**, 400.

kavramlaştırmak, iki boyuttan bahsedilir: dağıtım adaleti ve prosedür adaleti. Dağıtım adaleti kazanımların adilliği olarak tanımlanırken, prosedür adaleti kazanımları elde etme süreçlerinin adilliği olarak tanımlanır. Fakat bu iki boyutun araştırılmasından sonra, araştırmacılar tarafından örgütsel adaleti oluşturan farklı boyutlar da ortaya konulmuştur. Örneğin Bies ve Moag (1982), literatüre etkileşim adalet adında bir boyut daha kazandırmışlardır. Ayrıca “bilgisel adalet” adı verilen boyut üstünde çalışmalar yapılmıştır. Greenberg (1993), bilgisel adaletin prosedür adaletinin sosyal bir yönünü oluşturduğunu ileri sürmüştür. Daha sonra, Greenberg etkileşim adaletini; kişiler arası adalet (içtenlik ve saygı) ve bilgisel adalet (yeterli ve dürüst açıklamalar) olarak iki boyuta ayırmıştır. Etkileşim adalet kavramını dağıtım ve prosedür adaletinden ayrı bir kavram olarak ilk ortaya atan Bies ve Moag (1986), daha sonra etkileşim adaletin prosedür adaletinin bir formu olduğunu savunmuşlardır¹².

Örgütsel adaleti ilk olarak 3 boyuta ayıran Greenberg (1993), daha sonra bu kavramın dört boyutta (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Greenberg’e katılan Colquitt (2001) de dört boyutlu adalet modelini test eden araştırmalar yapmış ve kişiler arası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışlar, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır¹³.

Bazı araştırmacılar hala adaleti tek bir boyut olarak ölçerken (Martocchio ve Judge, 1995), bazıları da (Cropanzano ve Ambrose, 2001) farklı boyutlara ayırıp benzerlik ve farklılıklarını incelemektedir. Bazı araştırmacıların üç boyutlu bir yaklaşımı izledikleri (Aryee, Budwar ve Chen, 2002; Lim, 2002), bazılarının da iki boyutlu bir yaklaşımı (Fox, Spector ve Miles, 2001; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002) izledikleri görülmüştür. Colquitt (2001), örgütsel adaleti dört boyuta ayıran, Cohen-Charash ve Spector (2001) da üç boyuta ayıran meta analizler yapmışlardır¹⁴.

Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ilişki üzerinde de birçok araştırmacı çalışmalar yapmıştır. Örneğin; Sweeney ve McFarlin

¹² Chockalingam Viswesvaran, Deniz S. Ones, “Examining The Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, s. 38 (2002): 194.

¹³ Colquitt ve diğ., **age**, 427.

¹⁴ Eker, **age**, 25.

(1997) federal çalışanların davranışlarını incelediği bir çalışmada işlemsel adalet ve dağıtım adaleti arasında 0,72 oranında bir ilişki bulmuştur. Welbourne, Balkin ve Gomez Mejia (1995) da, biri ileri teknoloji firması biri de tüketici malları firması olan iki farklı şirketin çalışanlarına uyguladığı çalışmada, ikisi arasında 0,74'lük bir ilişki bulmuşlardır Bu iki boyut arasında çok yüksek korelasyonlar çıkması, Folger (1987) gibi araştırmacılar tarafından bu iki boyutun birbirinden farklı olamayacağını düşündürmüştür¹⁵. Konovsky ve arkadaşları (1987), prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın, dağıtım adaletinin ise ücret doyumunun bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer olarak Folger ve Konovsky (1989), örgütsel bağlılık ve amire duyulan güveni belirlemede prosedür adaletinin daha önemli bir rol oynadığını, buna karşılık dağıtım adaletinin ise ücret artışıyla gelen memnuniyetin belirlenmesinde önemli bir etken olduğunu saptamışlardır¹⁶.

Alexander ve Ruderman (1987), Folger ve Konovsky (1989), Gilliland (1994), Sweeney ve McFarlin (1993) yaptıkları araştırmalarla prosedür adaleti ile dağıtım adaletinin farklı boyutlar olduğunu savunmuşlardır¹⁷. Charash ve Spector (2001)'un çalışmalarına göre de, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adalet arasında güçlü bağıntılar olsa da, bu üç adalet boyutunun korelasyonları arasında farklı ilişkiler olduğundan dolayı, bu üç boyutu farklı adalet türleri olarak kabul etme gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Çalışmanın diğer bulguları arasında, bağlılığın en çok prosedür adaleti ile tahmin edilebildiği ve örgütte algılanan adaletsizliğin keyifsizlik ve öfke gibi olumsuz duygulara neden olduğu vardır¹⁸.

Örgütsel adaletsizliğin algılandığı bazı durumlar, strese de neden olabilmektedir. Örneğin çalışanların yaptıkları işlerin veya başarılarının karşılığını alamadıklarını düşünmeleri, adaletsiz süreçlerle kararların alındığına, söz hakları olmadığına ve etkileşim adaletinin de olmadığına dair algıları olması, strese neden olmaktadır. Bu durumlarından dolayı iş arkadaşlarından veya aile bireylerinden yeterli sosyal desteği görmeyen çalışanlar ise, en yüksek stres düzeyine sahip gruba oluşturmaktadır. Ayrıca adaletsizlik algılayan çalışanlarda, stresle ilişkili olarak en çok uykusuzluk

¹⁵ Colquitt ve diğ., **age**, 427.

¹⁶ Dean B. McFarlin, Paul D. Sweeny, "Distributive and Procedural Justice As Prediction of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, c.35, s. 3 (1992): 627.

¹⁷ Yochi Cohen-Charash, Paul E. Spector, "The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, c. 86, s. 2 (2001): 279.

¹⁸ **age**, 307.

problemlerinin görüldüğü dikkat çekmektedir¹⁹. Minibaş Poussard (2008) da, algılanan adaletin, bireye karşısına çıkan engeli alma gücü vermesinden dolayı stresle başa çıkmada bir kaynak oluşturduğunu savunmaktadır²⁰.

Lind ve Tyler (1988) da yaptıkları araştırmalarla, dağıtım adaletinin kişisel düzeydeki değerlendirmeleri (ücret doyumu gibi) etkilerken, prosedür adaletinin örgütsel düzeydeki değerlendirmeleri (örgütsel bağlılık gibi) etkilediğini saptamışlardır²¹. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) ise, prosedür adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir. Bu tanımlama adaletin kaynak (örgüte karşılık yönetici) ve boyutlarını (işlemsel adalete karşılık etkileşim adaleti) birbiriyle eşleştirmektedir²². Burada belirtilen adalet türleri, çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.3. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Homans (1961), Adams (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster (1973) gibi teorisyenlerin önderliğinde, özellikle 1960'lı ve 70'li yıllardan itibaren, eşitlik teorisiyle ortaya konmuş olan ödemelerin ve diğer iş ile ilgili ödüllerin dağılımı konusuna dikkatlerini yöneltmişlerdir. Bu durum, çeşitli açılardan örgütsel adaleti açıklamaya yönelik olarak ortaya konmuş birçok yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Adaletle ilgili çeşitli kavramların sınıflandırılması, hem birbirleri arasındaki ilişkileri görmeye yardım edecek hem de örgütler açısından önemlerini ortaya koyacaktır²³.

Greenberg'e (1987) göre, bu sınıflandırma kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyutu birleştirmekle elde edilir: reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu. Reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatırken; proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusuyla ilgilenmekte ve

¹⁹ Jerald Greenberg, "Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", **Organizational Dynamics**, c. 33, s. 4 (2004): 352-365.

²⁰ Jale Minibaş Poussard, "İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler?", **Yönetim, İletişim, Kültür**, ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen, 1. bs. (İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008), 109-127

²¹ Steven L. Blader, Tom R. Tyler, "What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice", **Human Resource Management Review**, s.13 (2003): 108.

²² Suzanne S. Masterson ve diğ., "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment on Work Relationships", **Academy of Management Journal**, c. 43, s. 4 (2000): 738-748.

²³ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, c. 12, s.1 (1987): 9.

adaleti oluşturma, adil ortam yaratma abalarını iermektedir. Süreç teorileri ise, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Son olarak içerik teorileri ise kazanımların oluştuğu süreçlerin değil, sadece dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 1: Greenberg’in rgtsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif - İçerik Teorileri rnek: Eşitlik Teorisi (Adams ,1965)	Reaktif- Süreç Teorileri rnek:ProsedrAdaleti Teorisi (Thibayur ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri rnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif- Süreç Teorileri rnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Levental,Karuz&Fry, 1980)

Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, c.12, s. 1 (1987): 10.

Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

-Teorinin Tipi	-Açıklayıcı Sorular-
Reaktif İçerik	alışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	alışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	alışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	alışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, c.12, s. 1 (1987): 16.

2.4. Örgütsel Adalet Türleri

2.4.1. Dağıtım Adaleti

1950’li yıllardan 1970’li yılların ortalarına kadar araştırmacıların yoğun ilgi odağını dağıtım adaleti kavramı oluşturmuştur. Bu yılları kapsayan döneme “dağıtım adaleti dalgası” denilir²⁴. Dağıtım adaleti kısaca, örgütsel kazanımların çalışanlar tarafından algılanan adilliği olarak tanımlanır²⁵. Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarını belirtmektedir²⁶.

Dağıtım adaleti dalgasına giren teoriler şunlardır: İlk olarak Stouffer (1949) tarafından ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen “Görelî Yoksunluk Teorisi” (Relative Deprivation Theory), Homans (1961)’in “Dağıtım Adaleti Teorisi” (Theory of Distributive Justice), Adams (1965)’in “Eşitlik Teorisi” (Equity Theory), Leventhal (1976)’in “Adalet Yargı Modeli” ve Lerner (1977)’in “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory).

Tablo 3: Dağıtım Adaleti Teorileri

Reaktif İçerik Teoriler	Proaktif İçerik Teoriler
Stouffer (1949)-Görelî Yoksunluk Teorisi Homans (1961)- Dağıtım Adaleti-Sosyal Mübadele Teorisi Adams (1965) - Eşitlik Teorisi	Leventhal (1976) - Adalet Yargı Modeli Lerner (1977) - Adalet Güdüsü Teorisi

Marjorie Chan, “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **The International Journal of Organizational Analysis**, c. 8, s.1 (2000): 73.

Stouffer tarafından 1949 yılında ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen “Görelî Yoksunluk Teorisi”, kazanımlarla gelen memnuniyetin sosyal karşılaştırma süreçlerinin önemine dikkat çekmiştir. Bu teoriye göre, kişilerin

²⁴ Greenberg, Colquitt, **age**, 6.

²⁵ Robert Folger, Mary A. Konovsky, “Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”, **Academy of Management Journal**, c. 32, s. 1 (1989): 115.

²⁶ Greenberg, 1990, 399.

kazanımlara karşı verdikleri tepkiler, bu kazanımların mutlak düzeyinden daha çok kişilerin kendi kazanımlarını başkalarının kazanımlarıyla karşılaştırmalarıyla ilgilidir²⁷. Dolayısıyla; kişilerin çeşitli sosyal ortamlarda elde ettikleri kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin doğrudan bu kazanımların kendisine bağlı değil, kişilerin kendi kazanımlarını başkalarının kazanımları ile karşılaştırdıklarında yaşadıkları yoksunluk hisleri ile hayal kırıklıklarına bağlıdır²⁸.

Stouffer, yaptığı araştırma sonucunda, güneyde bulunan siyah derili askerlerin, kuzeyde ekonomik koşulların daha iyi olmasına rağmen kuzeyde bulunan siyah derili askerlere göre ordu hayatından daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, bunun nedeni güneydeki askerlerin, yine aynı bölgede yaşayan sivil akranlarına göre daha ayrıcalıklı bir konuma sahip olmaları, kuzeydeki askerlerin ise güneydekilere oranla kendilerini yine aynı bölgede yaşayan sivil akranlarına göre daha az ayrıcalıklı hissetmeleridir. Crosby (1982)'nin yaptığı bir araştırmada ise, özellikle yüksek prestijli işlerde çalışan kadınlar, çalışmayan kadınlara göre daha avantajlı olmalarına rağmen, kendilerini çalışan erkeklerle kıyasladıkları için mağdur hissetmektedirler. Bu tür araştırmalar, göreceli yoksunluk teorisini açıklayan tipik araştırma örnekleridir²⁹.

Diğer bir dağıtım adaleti teorisi olan Homans (1961)'in "Sosyal Mübadele Teorisi", bir kişinin davranışlarının en az bir başka kişinin aktivitelerini etkilediği görüşüne dayanır. Örneğin bir kişi, sosyal olarak kabul edilme mübadelesiyle bir başka kişiye yardım edebilir. Homans (1961)'a göre, mübadelede bulunan kişiler yatırımlarının belirli bir oranında bir kar beklerler ve bu beklenti karşılanırsa bu durum adil olarak algılanır. Eğer karlar yatırımların altında kalırsa bu durum öfke duygusuyla, eğer karlar yatırımları geçerse bu durum da suçluluk duygusuyla sonuçlanır³⁰.

Dağıtım adaleti teorilerinden Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi", örgütsel adalet araştırmacılarının en çok dikkat verdikleri teori olmuştur. Bu teoriye göre kişiler algıladıkları iş çıktılarının (ödülleri: ücret, terfi, tanınma, sorumluluk, iş güvenliği vb.), algıladıkları iş girdileri (katkıları: yatırımlar, eğitim düzeyi, deneyim,

²⁷ Greenberg, Colquitt, *age*, 13.

²⁸ Kees Van den Bos, Riel Vermunt, Henk A. M. Wilke "Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than What Comes Next", **Journal of Personality and Social Psychology**, c. 72, s. 1 (1997): 95.

²⁹ Greenberg, 1987, 12.

³⁰ Greenberg, Colquitt, *age*, 14.

performans, yaş vb.) oranını, diğer çalışanların aynı oranlarıyla karşılaştırırlar. Bu oranların eşit olmaması durumunda, oranı diğerlerine göre yüksek olan kişiye fazla ödüllendirilmiş demektir ve bu kişinin kendisini suçlu hissetmesine yol açar. Oranı diğerlerine göre daha düşük olan kişiye ise eksik ödüllendirilmiş demektir ve bu durum da kişinin kendisini sinirli hissetmesine yol açar. Eşit oranlar ise, örgütte eşit şartların bulunduğunu ve birleşmiş bir memnuniyet duygusunun varlığını gösterir³¹.

Eşitlik Kuramı'na göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler. Ayrıca az ödüllendirilen çalışanlardaki öfke; iş devamsızlığı, motivasyondaki düşüş ve buna paralel olarak performans düşüklüğü olarak kendini gösterir³². Adams'ın eşitlik teorisinde, eşitsizlik durumu karşısında kişilerin gösterdiği öfke ve suçluluk duygularına ek olarak, Mikula, Scherer ve Athenstaedt (1998), 37 ülkeden alınan geniş bir örneklemden elde edilen verilerin analizlerinde; kişilerin adaletsizliği algıladıklarında en çok öfke, bıkkınlık ve üzüntü duygularını yaşadıklarını ortaya koymuşlardır³³.

Kıyaslamalardaki olumsuzluklar, çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için bir takım davranışsal (iş performansını düşürme) ve tutumsal, psikolojik tepkiler (kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme) göstermeye yönlendirecektir. Olumsuzluk algılayan kişiler depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkiler vermektedirler³⁴.

Eşitlik teorisine göre, örgütteki bireyler arasında ortaya çıkan eşitsizlik bireylerde stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda çalışanlar, kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışmaktadırlar. Adams' a göre, kişilerin tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekmektedir. Teorinin bu yönü aşağıdaki gibi açıklanabilir³⁵:

³¹ Greenberg, 1990, 400.

³² Robert Folger, "Justice, Motivation and Performance Beyond Role Requirements", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, c. 6, s.3 (1993): 240.

³³ Stephen W. Gilliland, David Chan, "Justice In Organizations", **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**, ed. Neil Anderson ve diğ., 4. bs. (London: Sage Publications, 2008): 143-165

³⁴ Greenberg, 1990, 401.

³⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul: Arıkan Yayın, 2007), 498.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (1)$$

Birey kendisini pay ve payda bu oranlarının başkasının oranlarından daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse eşitsizlik ve adaletsizlik olarak algılayacaktır. Bu oran ne kadar büyürse yaşanan streste o oranda fazla olacaktır. Oranlardaki “sonuç”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. “gayret” ise, işi başarmak için sarfedilen çaba emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (2)$$

Eğer yukarıda görülen durum gerçekleşir ve kişi, kıyaslama yaptığı diğer bireylerden daha az maaş alırsa, bu dört oranda değişiklikler yaparak eşitliliği sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin, kişi kendi elde ettiği sonuçları yani kazanımlarını(maaş, ödüller) artırmak isteyebilir. Veya kişi sarf ettiği gayreti azaltarak, verimliliğini düşürebilir. Oranı dengeye getirmek için izlenebilecek diğer yollar ise; yöneticilerin diğerlerinin maaşlarını düşürme konusunda ikna ederek diğer bireylerin kazanımlarını azaltmak veya diğer kişilerin daha çok çalışmasını sağlayacak bir baskı ortamı yaratmak olabilir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (3)$$

Üçüncü durum gerçekleşir ve birey, başkalarından daha fazla maaş alırsa, bu sefer vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duyacaktır. Bu suçluluk duygusunun sonucunda da, dört bileşenden bazılarını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır.

Bu durumda da:

- a) Yöneticisinden bazı düzenlemeler yapması isteyerek kendi kazanımlarını azaltabilmekte,

- b) Diğer bireylerin kazanımlarını arttırmak için çeşitli girişimlerde bulunabilmekte,
- c) İş yerinde çeşitli şekillerde kendi katkılarını arttırmaya çalışabilmektedir.

Dağıtım adaleti Eşitlik Kuramı'na dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik kuramı adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Dağıtım adaleti ise adaletsizliği boyutlara ayırmaz. Dağıtım adaletini ölçerken kullanılan sorulara (Örneğin; “Ücret düzeyim adildir”, “Sorumluluklarım göz önünde tutulduğunda adil olarak ödüllendiriliyorum”) kişiler ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz yanıt vermektedirler. Conlon (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989,1994) gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır³⁶.

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisinin popüler olmasından kısa bir süre sonra, Walster ve çalışma arkadaşları (1973), bu teorinin alternatif bir versiyonunu geliştirmişlerdir. Bu teori, sosyal ilişkilerdeki adillığe daha genel bir yaklaşım çizmesine ve kişiler arası ilişkilerde daha geniş bir araştırma kapsamından ilham almasına rağmen, Adams'ın teorisindeki birçok temel unsuru korumuştur. Walster ve arkadaşlarına göre, Adams'ın teorisinden farklı olarak adaletsizliğin iki türü bulunmaktadır. Bunlar; bir kişinin veya diğerinin katkı veya kazanımlarında meydana gelen gerçek değişiklikleri kapsayan “fiili adillik” ve adaleti yeniden sağlamak için bozulmuş gerçekleri kapsayan “psikolojik adillik” dir³⁷. Walster ve çalışma arkadaşları (1978), özellikle örgütsel kazanımların (örneğin; ücret seçimi, promosyon kararları) algılanan adillliği ve bu adalet algılamalarının iş niteliği ve miktarı gibi çeşitli kriter değişkenlerle olan ilişkileri üzerinde durmuşlardır³⁸.

Proaktif kuramlar ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarına odaklanmıştır. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın (1976) “Adalet Yargı Kuramı” ile ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre, kişiler kazanımların adil dağıtımı için aktif olarak çaba sarf ederler. Kazanımların

³⁶ Berrin Erdoğan, “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, **Human Resource Management Review**, s. 12 (2002): 558.

³⁷ Greenberg, Colquitt, **age**, 18.

³⁸ Kohen-Charash, Spector, **age**, 280.

katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir³⁹.

Yapılan araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir⁴⁰.

Leventhal (1976)'a göre; kazanımları dağıtan kişi, grupların amaçlarını gerçekleştirmeye bireyleri yönlendirmek için ödülleri kullanmaktadır. Bu ödüller; “ödüllerin ve adalet gibi kaynakların dağıtımı kriterini belirten sosyal bir kural” olarak tanımlanan dağıtım normunun konusunu oluşturur. Leventhal ayrıca, hakkaniyet normunun (equity norm) takip edilebilecek tek dağıtım standardı olduğunu fakat kullanımının her zaman uygun olmadığını savunmuştur. Hakkaniyet normunu takip etmek kişilerin kazanımları arasında bir ayırım yapma gerekliliği doğurduğu için, kişiler arası işbirliği ve sosyo-duygusal ilişkiler tehdit altına girmektedir⁴¹.

Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımlarının adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir⁴².

³⁹ Greenberg, 1987, 12.

⁴⁰ Greenberg, 1990, 401.

⁴¹ Greenberg, Colquitt, *age*, 20.

⁴² Marjorie Chan, “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **The International Journal of Organizational Analysis**, c. 8, s.1 (2000): 73.

Deutsch (1975) da, hakkaniyet (equity) standartlarına bağlılığın ekonomik olmayan sosyal ilişkilerde uygun olmadığı görüşünü savunmuştur. Buna göre; öncelikli amaç bireysel verimlilik değil de grup dayanışması ve uyumu olduğunda, eşitlik (equality) hakkaniyete (equity) göre daha uygun bir dağıtım normudur. Eğer öncelikli odak noktası bireysel gelişim ve gelişim ise ihtiyaç-temelli (need-based) dağıtım normu en uygun norm haline gelir⁴³.

Diğer bir proaktif içerik teorisi ise, Lerner (1977)'in daha ahlaki bir teori olan Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Lerner'e göre, Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikri mistik bir hayaldir. Ona göre, dağıtım uygulamaları, dört farklı ilkeye dayandırılabilir:

- a) Rekabet ilkesi; dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını,
- b) Eşitlik ilkesi; dağıtımın her koşulda eşit biçimde yapılmasını,
- c) Eşit temelli paylaşım ilkesi; dağıtımın göreceli katkılara dayanarak yapılmasını,
- d) Marksist adalet ilkesi; dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini öngörür.

Kısaca, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır⁴⁴.

Aralarında bazı farklar bulunmasına rağmen, ele alınan iki teori (Leventhal (1976) ve Lerner (1977)) de çeşitli koşullarda insanların ödül dağılımı yapacağı hakkında benzer tahminler yaparlar. Bu teoriler, bireylerin ödül dağılımını nasıl yaptıklarıyla ilgilendikleri için, proaktif içerik teorilerini oluştururlar⁴⁵.

2.4.2. Prosedür Adaleti

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda, örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmüştür. Ancak araştırmalar ilerledikçe, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti geliştirilmiştir.

⁴³ Greenberg, Colquitt, *age*, 20.

⁴⁴ Greenberg, 1987, 13.

⁴⁵ *age*, 13.

Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaletidir. Yasal ve politik bağlamlardaki araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti, daha çok spesifik kazanımların değerlemesiyle ilişkiliyken, prosedür adaleti bir sistemin veya bir kurumun karakteristikleriyle yakından ilişkilidir. Tyler, Rasinski ve McGraw (1985), araştırmalarında dağıtım adaleti ile kazanım memnuniyeti arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu, buna rağmen prosedür adaleti ile kazanım memnuniyeti arasında bu denli güçlü bir ilişki olmadığını bulmuşlardır. Benzer olarak Tyler (1984), yaptığı korelasyon modelinde dağıtım adaleti ile kazanım memnuniyeti arasında anlamlı bir korelasyon katsayısı saptarken, prosedür adaleti ile kazanım memnuniyeti arasında anlamlı bir korelasyon katsayısı bulamamıştır⁴⁶.

Prosedür adaleti teorisinin ortaya çıkışını sağlayan kuram Thibaut ve Walker'ın (1978) "İşlemsel Adalet Kuramı"dır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır⁴⁷. Ayrıca bu teori, Greenberg (1990)'in adalet teorileri sınıflamasına göre, reaktif süreç teorileri arasında yer almaktadır.

Thibaut ve Walker (1978), hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise "karar kontrolü"dür. Teoriye göre, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir⁴⁸. Bu bulgu ile, sadece dağıtılan kazanımların değil, kazanımların oluşma sürecinde kullanılan yöntemlerin yani sürecin kendisinin de adalet algılamalarında rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Thibaut ve Walker (1975)'in geliştirdiği "kontrol modeline" göre, kişilerin ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleri prosedürlerden elde ettikleri

⁴⁶ Folger, Konovsky, **age**, 116.

⁴⁷ Greenberg, 1987, 14.

⁴⁸ **age**, 14.

kazanımlara verdikleri tepkilerin önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle kişilerin elde ettiği kazanımlar kendi istedikleri gibi olmasa bile, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler mevcut olduğu takdirde bireyler kazanımlarını adil algılamaktadır⁴⁹.

Kontrol modelinin önemli bir özelliği, dikkatleri dağıtımsal adaletin kazanım odaklı yaklaşımından, karar verme prosedürüne doğru çevirmesidir. Kontrol modeli bakış açısından, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, çalışanların kazanımlarını elde etme sürecinde bir role sahip olduklarını algılamalarına odaklanmalıdır. Örneğin, çalışanların kendi ödül ve promosyonlarına karar vermeleri için iş performanslarını değerlendirmelerine fırsat vermek, çalışanların prosedür adaleti algılarını artırır⁵⁰.

Thibaut ve Walker (1975), kazanımların dağıtımı hakkında karar verme süreçlerinin adaleti konusunda araştırma yapmışlardır. Özellikle yasal ortamlardaki karar alma süreçleri ile ilgili formel prosedürlere odaklanmışlardır. Kişilerin prosedür adaletine (süreç kontrolüne) önem verdiklerini çünkü prosedür adaletinin, karar alıcıların adil dağıtım kararları almalarını kolaylaştırdığını ileri sürmüşlerdir. Kontrol modeli ile Thibaut ve Walker dikkatleri hem karar alma sürecine çekerken, hem de dağıtım adaletinde öne çıkan doğrudan kazanımlar hakkında karar alma konusuna çekmişlerdir. Bu çok doğaldır; çünkü bu model, köklerini dağıtım adaleti kavramının baskın olduğu bir dönemden almıştır⁵¹.

Thibaut ve Walker (1975)'in taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümünde “süreç kontrolü” ve “karar kontrolü” nün etkilerini tanımlarken, Greenberg ve Folger (1983), çalışanların tepkilerine söz hakkı (voice) ve seçim hakkının (choice) etkilerini araştırmışlardır. Buradaki “söz hakkı” terimi, Folger (1977)'in çalışanların görüşlerinin (söz haklarının) alınmasının prosedür adaleti algılamalarını inceleyen çalışmasından gelmektedir⁵². Dolayısıyla prosedür kontrolü Folger (1977) 'in “söz hakkı” terimi yerine, karar kontrolü ise Folger ve Cropanzano (1998) 'nun “seçim hakkı” terimi yerini tutmaktadır⁵³.

⁴⁹ Colquitt ve diğ., **age**, 426.

⁵⁰ Blader, Tyler, **age**, 110.

⁵¹ Tom R. Tyler, Steven L. Blader, “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior”, **Personality and Social Psychology Review**, c. 7, s. 4 (2003), 350.

⁵² Greenberg, Colquitt, **age**, 25.

⁵³ Chan, **age**, 73.

Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar.

Bu kategoride yer alan en baskın teori, Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'ın “Dağıtım Tercih Teorisi”dir. Bu teori, Leventhal (1976) 'ın Adalet Yargı Teorisinin gelişmiş halidir ve dağıtım davranışını açıklayan genel bir model olarak ortaya konulmuştur. Dağıtım tercih teorisine göre; kişiler amaçlarına ulaşmak için belirli prosedürlerin bir araç görevi göreceği beklentisi içindedirler. Dolayısıyla kişiler, onları amaçlarına en iyi ulaştıracaklarına inandıkları prosedürleri tercih ederler⁵⁴.

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), kişilerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi unsuru göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlar⁵⁵;

- 1- Karar alan ajanların (decision-making agents) seçimi ile ilgili prosedürler
- 2- Ödül dağıtımında kullanılacak prosedürler
- 3- Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması ile ilgili prosedürler
- 4- Karar süreçlerinin yapısının tanımlanması ile ilgili prosedürler
- 5- Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların (safeguards) tayin edilmesi ile ilgili prosedürler
- 6- Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler.
- 7- Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürler.

Leventhal (1980) ayrıca, altı adalet kuralı da geliştirmiştir. Buna göre, adil bir prosedür; (1) tutarlı, (2) tarafsız, (3) doğru, (4) düzeltilebilir, (5) temsil edilebilir, (6) etik olmalıdır.

Tutarlılık kuralı, dağıtım prosedürlerinin kişilere aynı şekilde uygulanması olarak tanımlanırken tarafsızlık kuralı, karar alıcıların karar almada kişisel çıkarlarını önleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Doğruluk kuralı, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan bilginin doğruluğu iken, düzeltilebilirlik kuralı, prosedürlerin

⁵⁴ Greenberg, 1987, 15.

⁵⁵ Chan, **age**, 74.

adil olmayan kararların düzeltilebilmesine imkan vermesidir. Temsil edilebilirlik kuralı dağıtım sürecinden etkilenen tüm tarafların görüşlerinin göz önüne alınmasını ifade ederken etik olma kuralı ise dağıtım sürecinin kişilerin temel ahlak ve etik değerleriyle uyum içinde olması olarak ifade edilmektedir⁵⁶.

Prosedür adaleti dalgasının hakim olduğu dönemde, araştırmacılar prosedürler ve adalet algılamaları hakkında araştırmalarını sürdürmüşlerdir. “Değer-açıklayıcı Model” (Value-expressive Model), “Kendilik İlgisi Modeli” (Self-interest Model) ve “Grup Değeri Modeli” (Group Value Model) bu dönemin önemli araştırmalarındandır.

Kontrol modeline araçsal bakış açısına göre, kişiler dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol (süreç kontrolü) sahip olmak isterler ve bu gerçekleştiğinde de arzu ettikleri kazanımları elde edemeseler bile kazanımları adil algırlarlar. Tyler, Rasinski ve Spodick süreç kontrolünün kazanımlarla ilişkilendirilmeyen, değer açıklayıcı bir yönü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, otoritelerin kararlarını etkilemese bile kişilerin kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerine önem cemreleri olarak açıklanmaktadır. Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) bunu “Değer Açıklayıcı Model” (Value Expressive Model) olarak adlandırmıştır⁵⁷.

Bu modele göre, kişiler prosedürlerin uygulanmasında, kendi söz haklarının veya fikirlerinin çok az bir etki yaptığını veya hiç etkilemediğini bilseler bile, sadece söz hakkında sahip oldukları için o prosedürleri daha adil algılamaktadır. Lind, Kanfer ve Earley (1990) ’in çalışmalarına göre ise, söz hakkı karar verildikten sonra gelse bile, karar verme süreçlerinin ve kazanımları şekillendirmesinin ötesinde ayrı bir değeri olduğunu göstermektedir⁵⁸.

Değer açıklayıcı model, kişilerin görüşlerinin otoriteler tarafından dinlenmesinin ve dikkate alınmasının, kişilerde otoritenin kendilerine saygı gösterdiğini ve önyargılı

⁵⁶ Samuel Aryee, Zhen Xiong Chen, Pawan S. Budhwar, “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, c. 94, s. 1 (2004), 3.

⁵⁷ Tom R. Tyler, “Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgements of Procedural Justice: A Test of Four Models”, **Journal of Personality and Social Psychology**, c. 52, s.2 (1987): 333-334’den aktaran Kadriye Övgü Çakmak, “Performans Değerleme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 34.

⁵⁸ Tyler, Blader, **age**, 351.

davranmadıklarını düşünmelerine neden olduğunu ve sadece böyle durumlarda kendi söz hakkı fırsatlarını değerlendirdiklerini savunmaktadır⁵⁹.

Lind ve Tyler (1988) tarafından öne sürülen “Kendilik İlgisi Modeli” veya “Araçsal perspektif”, bireylerin karar kontrolüne sahip olmak istediklerini çünkü kendi kazanımlarını maksimize etme gayesinde olduklarını savunmaktadır. Ancak bireyler kazanımları elde etmek için gruptaki diğer bireylerle işbirliği yapmak zorunda olduğunda, kişisel çıkar modeli devreye girer ve odak noktası karar kontrolünden prosedür kontrolüne kaymaktadır. Uygun ve adil kazanımlar elde etmek için prosedürler araç olarak kullanılmaktadır. Ancak bu model tamamlanmış değildir, çünkü prosedür kontrolünün araçsal olmayan değer-açıklayıcı etkileri açıklanmamıştır⁶⁰. Bu modele göre, kişilere prosedürler üzerinde söz hakkı fırsatı sunulduğunda, prosedür adaleti algıları artmaktadır, çünkü bu onları eşit kazanımlara götürmektedir. Kişilerdeki prosedürleri etkileme isteği, böyle bir kontrolün daha adil kazanımlar elde etmelerini sağlayacağı inancından kaynaklanmaktadır.

Diğer bir model; Lind ve Tyler (1988)’ın geliştirdiği ve karar vermenin “ilişkisel (relational)” boyutlarını ele aldıkları “Grup Değeri Modeli”dir. Lind ve Tyler’a göre, grup kimliği ve grup prosedürleri grupların işleyişini yöneten iki elementtir. Bireyler söz haklarının olduğu adil prosedürler ve kendilerini değerli bir üye hissedecekleri bir grupta yer almak isterler. Söz hakları (voice) onlara iyi bir kazanım getirmese bile, bir gruba ait olma değerinden dolayı prosedür adalet algıları gelişir⁶¹.

Grup değeri modeli, prosedürlerin ilişkisel önemini üzerinde durmaktadır. Bu fikrin oluşmasını sağlayan ana fikir, örgütlerin (ve diğer grupların) para veya diğer çıktı kaynaklarından daha fazlası olduğu düşüncesidir. Ayrıca kişiler kimliklerini, ait oldukları gruplara göre oluşturmaktadır. Kişilerin düşünceleri ve hisleri ait oldukları gruplara göre değişmektedir. Grup değeri modeli, bu kimliklerle alakalı kararları vurgulamaktadır. Eğer çalışanlar adalet algıarlarsa, hem kendileri hem de örgütleri hakkında daha iyi hislere sahip olmaktadır. Uygulamalar; hem grubun statüsünü hem de gruptaki bireylerin statüsü hakkında bilgi sağlamaktadır. Buradaki birincil kaygı, kişilerin gruptan elde ettikleri maddi kazançlar değil, grubun bireyin kimliğini

⁵⁹ age, 351.

⁶⁰ Chan, age, 79.

⁶¹ age, 75.

şekillendirmede oynadığı roldür⁶². Grup değeri modelinin revize edilmiş bir versiyonu olan “Yetkinin İlişkisel Modeli” (Relational Model of Authority), Lind ve Tyler (1992) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre; kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirmede ise kişilerin üç ilişkisel unsura dikkat ettikleri saptanmıştır: tarafsızlık (neutrality), güven (trust) ve konum (standing). Bu unsurları Tyler şu sözleriyle daha iyi açıklamaktadır⁶³:

“Grup Değeri Modeli, kontrol modelinde sunulana kıyasla, prosedür adaletinin anlamını daha geniş bir konseptte savunur. Grup değeri modeli, örgütlerdeki kişilerin bir grupta ve grubun otoriteleriyle uzun dönemli ilişkilerine odaklandıklarını ileri sürmektedir. Kişiler örgütlerinden güvenilir otoritelerce uygulanan tarafsız karar alma prosedürlerinin kullanılmasını beklerler ki, böylece grup üyeleri grup üyesi olmaktan etkin bir biçimde yararlansınlar. Kişiler aynı zamanda grup ve grup otoritelerinden nezaket, saygı ve itibarlı davranışları hak eden ve kendilerinin gruplarının değerli üyeleri olduklarına işaret edecek, öz saygılarını arttıracak davranışlar da beklerler.”

Kontrol Modeli kazanım odaklı bir yaklaşımken, grup değeri modelinin ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Ancak bazı araştırmacılar hem kontrol hem de grup değeri modelinin kazanım odaklı olduğunu iddia etmektedirler. Grup Değeri modelinin kazanım odaklı olduğu düşünülse bile kontrol modelindeki kazanımlar maddi ve ekonomik niteliklere sahipken grup değeri modelindeki kazanımların ise kişinin grup içindeki kimliği ile ilgili olduğu ve sosyal bir nitelik taşıdığı görülmektedir⁶⁴.

Folger (1987) tarafından geliştirilen ve yine kendisi tarafından 1993 yılında revize edilen “Bilişsel Atıf Teorisi” (Referent Cognitions Theory), literatürde kendine yer bulan diğer bir örgütsel adalet teorisidir. Bu teori, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti kavramlarını bütünleştirici bir yaklaşımla ele almaktadır. Adams’ın Eşitlik Teorisi’nin çalışanların adaletsiz iş kazanımlarına verdikleri tepkilere ilişkin açıklamalarını geliştirmiştir. Buna göre tepkiler ikiye ayrılır: kızma ve gücenme içeren tepkiler ve memnuniyetsizlik içeren tepkiler. Kızma veya gücenme duygusu; kişilerin eğer uygulansaydı daha iyi kazanımlar elde edeceklerinin düşündükleri prosedürler, kazanımları dağıtan karar verici tarafından uygulanmadığı zaman maksimuma ulaşmaktadır⁶⁵.

⁶² Blader, Tyler, *age*, 111.

⁶³ Greenberg, 1990, 408.

⁶⁴ Blader, Tyler, *age*, 111.

⁶⁵ Greenberg, 1990, 410.

Bireyin, mevcut prosedürlerin yerine uygulanması gerektiğini düşündüğü başka bir prosedürden daha iyi sonuçlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik algılamasına neden olacaktır. Adaletsizlik yargısına neden olacak atıf (referent), bireyin alternatif prosedürlerin farkında olmasıdır. Bu alternatif durumun farkında olmak, farkında olmamaktan daha fazla adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Teori, adil olmayan muameleden kimin sorumlu tutulabileceğini anlamayı sağlayan şartları ve bu sorumluluk hükümlerinin nasıl verileceğine ilişkin süreçleri tanımlamaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi gibi sosyal duygulardan daha çok ekonomik ve maddi yönleri araştırmaktadır⁶⁶.

Kısacası Bilişsel Atıf Teorisi'ne göre; bireylerin adalete ilişkin algılamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma, bilişsel bir benzetimle gerçekleşmektedir. Yani çalışanlar, eğer yöneticileri daha adil prosedürler uygulaysaydı şimdiki iş durumları nasıl olurdu düşüncesiyle hareket etmektedirler. Folger ve Cropanzano (1989)'ya göre; bu teori dağıtım ve prosedür adaletinin etkileşim (interactive) etkilerini kavramsal bir çerçeveye oturtmaktadır. Onlara göre; dağıtım ve prosedür adalet algıları düşüken, bireylerdeki kızma veya gücenme duygusu maksimum olmaktadır. Bu durumda bireyler, yöneticilerin adil dağıtım prosedürleri kullanması durumunda elde edecekleri olumlu kazanımlarla durumlarını karşılaştırmaktadır. Ayrıca bu teoriye göre, çalışanların dağıtım adaleti algısı düşük olsa bile, prosedürleri adil olarak algılıyorsa, kızma veya gücenme duygusu minimal olmaktadır. Bu koşullar altında, daha iyi kazanımlar elde edebilecekleri alternatif adil prosedürleri tasarlamak çalışanlar için daha zor olabilir⁶⁷.

Folger ve Bies (1989) bir araştırmalarında, kişilerin prosedür adaleti algılarıyla bağlantılı olarak organizasyonların karar verme süreçlerindeki yedi yönetsel sorumluluk saptamışlardır. Bunlar; çalışanların bakış açılarına layıkıyla ilgi gösterme, önyargıları engelleme, çalışanlar karşısında belirlenmiş kararlara başvurma, bir karardan sonra zamanında geribildirim sağlama, karar için sebep

⁶⁶ Chan, **age**, 76.

⁶⁷ McFarlin, Sweeney, **age**, 628.

gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır⁶⁸.

Örgütsel adaletle ilgili bir başka teori olan Lind (1993)'in "Keşifsel Doğruluk Teorisi" (Fairness Heuristic Theory), dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin etkilerini bütünleştirici bir teoridir. Bu teoriye göre; bir kişinin doğruluk yargısı, bilgiyi alma sırasına bağlıdır. Örneğin, prosedür bilgisi kazanım bilgisinden daha önce gelmişse, prosedürler hakkındaki bu bilgi kişinin kazanımlar hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir. Ayrıca bu teori, kazanımların doğruluğu hakkındaki yargı oluşturma, prosedürlerin doğruluğu hakkında yargı oluşturmada daha zor olabildiğini savunmaktadır. Çünkü genellikle, diğer bireylerin kazanımları hakkında çok az bilgi vardır ya da hiç olmamaktadır. Örneğin, bir çalışan genellikle bir başka çalışma arkadaşının ücret düzeyini bilmemektedir. İşte bu koşullar altında, çalışanlar kazanımların doğruluğunu sadece prosedürlerin doğruluğunu irdeleyerek yargılamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla bu teori, objektif doğruluk ve subjektif doğruluk algılamaları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır⁶⁹.

Bu teoriden sonra, kazanımlarla ilgili bilgiler yetersizken, prosedürlerle ilgili yargıların etkilerini inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Van den Bos, Lind, Vermunt and Wilke (1997)'nin deneysel çalışmasında, katılımcıların diğerlerinin kazanımları hakkında bir bilgidен yoksun oldukları durumda, eğer kendi görüşlerini (voice) ifade etme şansları varsa kendi kazanımlarını daha adil yargıladıkları sonucuna varmışlardır. Ancak çalışanlar diğerlerinin de kazanımları hakkında bir bilgi sahibiye, bu noktada söz hakkının bir önemi kalmamaktadır. Van den Bos, Wilke, Lind ve Vermunt (1998), benzer sonuçlar bulmuşlardır. Buna göre, katılımcılar kendi kazanımlarının diğerlerine göre daha az, eşit ya da daha fazla olduğunu belirleyebilecek bilgiye sahiplerse, prosedürlerle ilgili bilgilere daha az önem vermektedirler. Ancak dağıtımsal kazanımlarla ilgili bilgi yoksunluğunda, keşifsel etkiler kendini göstermektedir⁷⁰. Brockner ve arkadaşlarının (2001) araştırmalarına göre ise kültür, adalet yargılarında önemli rol oynamaktadır. Örneğin, katılımcı yönetim kültürünün hakim olduğu Amerika'da çalışanların kendini ifade etme

⁶⁸ Robert Folger, Robert J. Bies, "Managerial Responsibilites and Procedural Justice", **Employee Responsibilites and Rights Journal**, c. 2, s.2 (1989): 82.

⁶⁹ Mary A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management**, c. 26, s.3 (2000): 495.

⁷⁰ Douglas Flint, Pablo Hernandez-Marrero, "A Structural Equation Modelling Analysis of Fairness Heuristic Theory", **The Journal of American Academy of Business**, s. 5 (2004): 145.

imkanın olmaması örgütsel bağlılığı düşürürken, Çin’de böyle bir durum görülmemiştir. Çin’deki katı hiyerarşik yapı ve otorite figürlerinin karar verme süreçlerine hakim olması, bunun nedenlerinden olabilir⁷¹.

Tyler ve Blader (2000) tarafından geliştirilen “Grup Bağlılığı Modeli” (Group Engagement Model), grup değeri modeli ve yetkinin ilişkisel modelinin birleştirilerek neden prosedür adaletinin gruplarda, organizasyonlarda ve toplumda işbirliği olarak şekillendiğini açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre; prosedürler önemlidir çünkü bireylerin gruplardaki sosyal kimliklerini şekillendirirler, sosyal kimlik ise tutumları, değerleri ve davranışları etkilemektedir. İşlemsel (procedural) elementler, kişiler arası ilişkilerin kalitesi ile ilgili olduğu için ve en çok bu elementler sosyal kimlik ile alakalı bilgileri taşıdığı için, sosyal kimlik hipotezleri neden bireylerin prosedür adaletine odaklandığını açıklar⁷².

Yine bu modele göre, bireylerin prosedür adaleti üzerine odaklanması, onların grupta bir yer tutma motivasyonlarını aydınlatır. Aynı zamanda iftihar ve saygı da bireylerin gruptaki kimliklerini etkilemektedir. Model; grupların iki önemli yüzünü karşılaştırmaktadır: Bireylerin gruptaki kimlik çıkarımları, bireylerin grup üyeliğinden dolayı kazandığı veya kaybettiği kaynaklar. Bireylerin grup içinde işbirliği yapma istekleri, gruptan aldıkları kimlik bilgisi ile gelir. Bu kimlik bilgisi de, gruptaki prosedür adaleti değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kimlik değerlemeleri, adalet yargılamaları ve grup bağlılığı ilişkisine aracılık eder. Buna sosyal kimlik aracılık hipotezi adı verilmektedir. Modelin bulgularına göre; kimlik yargıları, tutumları, değerleri ve işbirlikçi davranışları şekillendirmektedir. Aynı şekilde kaynak yargılarının da tutumlar, değerler ve davranışlar üstünde etkisi vardır ancak bu etki kimlik yargıları aracılığıyla dolaylı bir etkidir. Son olarak, prosedür adaleti yargılarının, kimlik yargısının baş öncülü olduğu bulunmuştur⁷³.

2.4.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra; işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişler ve örgütsel adaletin bir üçüncü yönünü keşfetmişlerdir. Bies

⁷¹ Minibaş Poussard , **age**, 109-127.

⁷² Tyler, Blader, **age**, 353

⁷³ **age**, 353.

ve Shapiro (1987) bu türü “etkileşim adaleti” olarak adlandırmışlardır. Bies (1987) yaptığı bir araştırmada, çalışanlardan patronlarına bir ricada bulundukları ve reddedildikleri kritik olayları düşünmelerini söylemiştir. Daha sonra, Bies bu reddedilmelerin gerekçelerini ve ne kadar saygı ve içtenlik gösterildiğinin derecelerini incelemiştir. Sonuçlara göre; açıklamaların, saygı, nezaket ve dürüstlüğün adalet algılamalarında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür⁷⁴.

Bies (1986), etkileşim adaletini yani kişiler arası davranışların adalet algılamalarındaki yerini keşfetme sürecinde yaptığı bir araştırmada, MBA öğrencilerine prosedürlerin adilliğini değerlerken kullandıkları kriterleri sormuştur. Sonuçlara göre; dürüstlük, nezaket, zamanında geri bildirim ve haklara saygı gibi çeşitli kişiler arası davranış dışavurumları ve kendi görüşlerini ifade etme şansı verilmesi gibi daha formel prosedür adaleti düşünceleri bu kriterler arasında yer almıştır. Bu bulgular, kişiler arası davranışın kazanımlardan bağımsız olarak adil davranışların önemli bir unsuru olduğunu ortaya koymuştur⁷⁵.

Bies ve Moag (1986) bir dağıtım kararını üç olayın zincirleme bir sonucu olarak ifade etmişlerdir: a) bir prosedürün izlenmesi, b) dağıtımçı ile alıcı arasında etkileşim, c) kazanımın gerçekleşmesi. Bu doğrultuda da örgütsel adaleti de örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır. Buna göre Bies ve Moag dikkati, o zamana kadar örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda ihmal edilen kişiler arası iletişim sürecine çekmişlerdir⁷⁶.

Tyler ve Bies (1989) yaptıkları araştırmada, organizasyonlardaki davranışın algılanan adilliği ile ilgili beş kriterin var olduğunu saptamışlardır⁷⁷. Bu kriterler;

- (1) diğerlerinin görüşlerini de dikkate almak
- (2) önyargılardan kurtulmak
- (3) karar verme kriterini tutarlı bir şekilde uygulamak
- (4) kararlarla ilgili zamanında geri bildirimler sağlamak

⁷⁴ Greenberg, Colquitt, *age*, 31.

⁷⁵ Greenberg, 1990, 411.

⁷⁶ John C. Shaw, Eric Wilde, Jason A. Colquitt, “To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations”, **Journal of Applied Psychology**, c. 88, s.3 (2003): 445.

⁷⁷ Greenberg, 1990, 412.

(5) kararların dayanaklarını yeterli bir şekilde açıklamaktır.

Etkileşim adaletinin iki boyuttan oluştuğu düşünülebilir: (1) kaynak dağıtım kararlarının altında yatan sebeplerin açıkça ve yeterli olarak açıklanıp açıklanmadığına çalışanların ne derece inandığı-açıklamalar- (Bies ve Shapiro, 1988), (2) karar vericilerin çalışanlara itibar ve saygıyla davranıp davranmadığı –duyarlılık- (Greenberg, 1993). Kişiler arası duyarlılık, kararın uygulanmasından sorumlu olan bireylerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut olan açıklama yapma veya sosyal sorumluluk ise dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yöneticileri tarafından yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedirler⁷⁸.

Greenberg (1993), bir araştırmasında kişiler arası duyarlılığın kişilerin adaletsiz kazanımlara karşı verdikleri tepkileri yumuşattığını saptamıştır. Bu çalışmada, denekler iki gruba ayrılmış, bir gruba adaletli ödemeler yapılırken, diğer gruba az ödeme yapılmıştır. Kişilere farklı zamanlarda, maaşları hakkında hem yüksek hem düşük bilgilendirme yapılmış ve hem yüksek hem düşük kişiler arası duyarlılık gösterilmiştir. Ayrıca, kişilere kendi maaşlarını kendileri alacakları ve deneyi yapanın kişilerin ne kadar aldıklarını tam olarak belirleyemeyeceği söylenmiştir. Bulgulara göre; adaletli ödeme yapılanlar kendilerine söz verilen miktarları almış, az ödeme yapılanlar ise kendilerine verilen miktardan daha fazlasını almışlar, yani çalmışlardır. Ayrıca bulgular göstermiştir ki, yüksek bilgilendirme ve yüksek duyarlılık çalma derecesini azaltmıştır⁷⁹.

Folger ve Cropanzano (1998) da, etkileşim adaletinin kişiler arası duyarlılık ve açıklamalardan oluştuğunu savunanlardandır. Onlara göre kişiler arası duyarlılık, çalışanlara saygılı, kibar ve adil bir davranış sergilemektir. Açıklamalar ise, olumsuz kazanımlara karşı gerekçeler sunmaktır. Araştırmalarına göre, duyarsız davranılan çalışanlarda; çatışma, düşük performans ve sağlıksız tutumlar görülmektedir. Ayrıca, çalışanlara olumsuz kazanımlar hakkında gerekçeler sunulduğunda, çalışanlar bu

⁷⁸ Joel Brockner ve diğ., “Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss”, **Academy of Management Journal**, c. 37, s. 2 (1994): 398.

⁷⁹ Jerald Greenberg, Claire L. McCarty, “The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness”, **Labor Law Journal**, Ağustos (1990): 585.

kazanımları daha iyi karşılayabilmektedir⁸⁰. Greenberg (1990)'e göre ise, yöneticinin bir çalışanına “Maaşın \$XX olacak, çünkü...” gibi bir açıklama yapması, çalışanların bu maaş kararına gösterdikleri tepkileri önemli derecede etkilemektedir. Ayrıca diğerlerinin maaşlarının ne kadar olduğunun açıklanması ve bu maaşların *neden* ve *nasıl* belirlendiğinin anlatılması, çalışanların adalet algılamalarını arttırmaktadır⁸¹.

Etkileşim adaletinin açıklama boyutu ele alındığında genel olarak iki açıklama türü bulunduğu görülmektedir: Mazeretler (excuses) ve haklı göstermeler (justifications). Mazeretlerle karar alıcı, kararın uygun veya olumlu olmadığını kabul eder ancak bu kararlar ilgili sorumluluğu kabul etmez ve sorumluluğu dış koşullara bağlar. Mazeretlere bir askerin başkalarını öldürmesinin doğru olmadığını kabul etmesi ancak emirleri yerine getirdiğini ve bu nedenle durumdan tam anlamıyla sorumlu olmadığını açıklaması örnek olarak gösterilebilir. Haklı göstermeler ise karar alıcının bütün sorumluluğu kabul ettiği ancak alınan kararların yanlış olduğunu kabul etmediği durumlardır. Askerin başkalarını öldürmesi örneği tekrar ele alınırsa, askerin bu kez durumun bütün sorumluluğunu üzerine alması, ancak bunu özgürlük için savaştığını iddia ederek yanlış bulmaması haklı göstermelere örnek olarak gösterilebilir⁸². Bies (1987); mazeretleri, nedensel veya hafifletici beyanlar olarak, haklı göstermeleri ise ideolojik veya temize çıkarıcı beyanlar olarak tarif etmiştir⁸³.

Birçok araştırma yapılan açıklamaların çalışanların tepkilerine olan etkilerini incelemiştir. Örneğin Scarlicki ve Folger (1997) misilleme içeren tepkiler üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu tepkileri, “çalışanların adaletsizlik algılamaları sonucunda yöneticilerine karşı gösterdikleri olumsuz tepkiler” olarak tanımlamışlardır. Bu tepkiler; hırsızlık veya şikayet gibi aktif tepkiler olabileceği gibi; kızgınlık, suçlama veya stres gibi pasif tepkiler de olabilmektedir. Birçok araştırma (Colquitt, 2001; Gilliland, 1994; Greenberg, 1990; Konovsky & Folger, 1991; Schweiger & DeNisi, 1991) açıklamaların, işbirliğini arttırdığını ve misillemeleri azalttığını saptamıştır⁸⁴.

Greenberg'e göre, yöneticiler daima astları tarafından adil olarak algılanmak isterler. Adil olarak algılanmanın bir yolu, bir şeylerin kötü gitmesi esnasında çalışanlara yöneticiler tarafından olayların nedenleri ve sonuçları hakkında açıklama

⁸⁰ Chan, *age*, 75.

⁸¹ Greenberg, McCarty, *age*, 582.

⁸² Shaw, Wild, Colquitt, *age*, 445.

⁸³ *age*, 445.

⁸⁴ *age*, 445.

yapılmasıdır. Birçok durumda bu açıklamalar işler kötü giderken ve adaletsiz sonuçlar doğarken ise yaramaktadır. Çalışan, kendisine değer verildiği düşüncesiyle adaletsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Burada “ne” anlatıldığının yanı sıra “nasıl” anlatıldığı da önemlidir⁸⁵.

Bies ve Shapiro (1989)’nun olumsuz kazanımlar (negative output) elde eden çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmaya göre; çalışanlar kararlarla ilgili makul açıklamalar yapıldığı sürece karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğu düşünebilmektedirler. Yine Bies, Shapiro ve Cummings (1988) araştırmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Buna göre; prosedür adaleti algılamaları sadece yeterli açıklamaların yapıldığına ve samimi ve saygılı bir şekilde iletişim kurulduğuna inanıldığında oluşmaktadır. Örneğin; bir çalışanın avans talebinin reddedilmesi, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklamayla adil bir karar olarak algılanabilir⁸⁶.

Etkileşim adaleti, yöneticilerin kişiler arası davranışlarından yola çıkarak elde edildiği için, etkileşim adaletinin bu temsilcilere zihinsel (cognitive), duygusal (affective) ve davranışsal (behavioral) tepkilerle bağlantılı olduğu düşünülebilir⁸⁷. Örneğin, bir çalışan etkileşim adaletsizliği algıladığında, prosedür adaletinde olduğu gibi örgütün bütüne karşı veya dağıtım adaletinde olduğu gibi spesifik bir kazanıma karşı değil; sadece bu adaletsizliği algıladığı kişiye (örneğin yöneticisine) karşı olumsuz tepkiler verdiği tahmin edilmektedir. Aynı şekilde, bu çalışanın tüm örgüte olduğundan daha çok, sadece bu yöneticisine karşı bağlılığı azalacaktır⁸⁸.

Etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir alt türü mü yoksa bağımsız bir üçüncü tür olarak mı görülmesi gerektiği araştırmacılar arasında görüş farklılıkları yaratmıştır. Bu konuyla ilgili olarak, Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin diğer adalet türlerinden farklı olarak bağımsız bir tür olduğunu ileri sürmüştür. Folger ve Cropanzano (1988) ise, etkileşim adaletini karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğüne dayanarak işlemsel adaletin alt bir boyutu olarak kabul etmişlerdir. Lind ve Tyler (1988) ise, etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir parçası olduğunu belirtirken, prosedür adaleti kararlarının hem prosedürlerin yapısını hem de

⁸⁵ Greenberg, 2004, 360.

⁸⁶ Greenberg, 1990, 412.

⁸⁷ Kohen-Charash, Spector, **age**, 281

⁸⁸ **age**, 281.

davranışlarının kalitesini içerdiğini savunmuştur. Mikula ve arkadaşları (1990) ise, adaletin bu yönünün hem ayrı bir kavram olarak hem de prosedür adaletinin altında sınıflandırılmasının yararlı olacağı kanısındadırlar. Greenberg (1993) ise bu konu ile ilgili yaptığı bir sınıflandırma sonucunda, etkileşim adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmış, ancak etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir türü olarak kabul edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Colquitt (2001) de bu ayrıma katılmış, örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletten oluştuğunu ileri sürmüştür⁸⁹.

“Kişiler arası adalet”, kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkiliyken; “bilgisel adalet” kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkilidir. Greenberg (1993)’e göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişiler arası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık bireylerin arzulananmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden ‘bilgisel adalet’ sürece yönelik tepkileri etkilemektedir⁹⁰. Örneğin Bies ve Shapiro (1989), bireylerin olumsuz sonuç elde ettikleri bir durumda, kendilerine işleme ilişkin mantıklı bir açıklama yapıldığında, açıklamanın yapılmadığı koşula göre sonuçları daha adil kabul ettikleri bulgusunu elde etmişlerdir⁹¹.

Etkileşim adaleti ile ilgili teoriler arasında yer alan, Folger ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen “Doğruluk Teorisi” (Fairness Theory); Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk Teorisi, Leventhal (1980)’ın altı adalet kuralı, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adalet ve adalete ilişkisel yaklaşımları (Grup Değeri Modeli ve Yetkinin İlişkisel Modeli) bütünleştiren genel bir teoridir.

Doğruluk Teorisinin ana temasını, çalışanın kendi sonuçları ile diğer çalışanı karşılaştırmasında onu suçlaması oluşturmaktadır. Bireyler adaletsiz bir şey algıladıklarında, kendilerinin maddi ve psikolojik durumlarını tehdit eden neden

⁸⁹ Colquitt ve diğ., **age**, 426.

⁹⁰ Ömür N. T. Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Sürat Özer, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, c.7, s. 1 (2007): 22.

⁹¹ Greenberg , 1990, 412.

olarak diğerk kişileri sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak biri yoksa, sosyal adaletsizlik de yoktur. Teoriye göre, bir durumun sosyal adaletsizlik olarak algılanması için üç süreç gerekmektedir. Bunlar; şart, yapabilirlik ve gereklilik koşulları olup, aşağıda açıklanmıştır⁹².

Bu gerekli koşullardan ilki, adaletsizlik durumunda etkilenen kişi açısından bazı sıkıntıların var olmasıdır. Teorisyenler bunu **şart (would)** unsuru olarak ifade etmektedir. Bu süreç, bireyin başka bir durumun gerçekleşmesi halinde ne hissedeceğine yöneliktir. Bireyin yaşadığı durum ile kafasında tasarladığı durum arasındaki farkın derecesi duruma karşı tepkinin derecesini etkilemektedir. Birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi, hem de sosyal ve psikolojik unsurları göz önüne almaktadır. Bu nedenle çalışanın örgütsel adalet değerlemesinde bu bileşen hem dağıtım, hem prosedür hem de etkileşim adaleti unsurlarını içermektedir.

İkinci süreç, adaletsizlikten kimin sorumlu olduğunun belirlenmesidir. Birey hedefin (sorumlu tutulan birey) farklı şekilde davranıp davranmayacağına iliksin değerlendirme yapar ki, bu da **yapabilirlik (could)** bileşenidir. Bu şahsi yargı, sorumlu tutulan kişinin yaptığı açıklamalardan etkilenmektedir. Sorumlu tutulan kişinin bu durumun kendi dışındaki olaylardan kaynaklandığını ifade etmesi durumunda çalışanın adaletsizliği algılama oranı da yükselmektedir.

Üçüncü süreç, **gereklilik (should)** unsurudur. Bu süreç daha önceki teorilerde kullanılmayan bir unsurdur. Teori, zararlı hareketlerin kişiler arasındaki davranışlarda etik ilkelere ters düşüp düşmemesiyle ilgilidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermedikçe adaletsiz sayılamamaktadır. Gereklilik unsuru, “niçin biz, kişisel bağlantımız olmayan bireyler tarafından karşılaşılan durumlara ortakça tepki gösteririz?” ifadesini açıklamaktadır. Adalet bu durumda, insanların nasıl davranması ve diğerleriyle etkileşim içinde olması gerektiğini dikte eden ahlaki bir değerdir.

⁹² Cropanzano, Byrne, Bobocel, **age**, 168-169.

3. TÜKENMİŞLİK

3.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Yıkıcı stresin özel bir halidir ve çoğu zaman doğrudan strese işaret etmek için de kullanılabilir. Yüksek düzeyde kişisel etkileşimde bulunan veya başka insanlara yardım etmeyi gerektiren işlerde çalışan insanlarda çok daha fazla görülmektedir. Tükenmişlik yaşayanlar, genellikle işlerine çok fazla duygusal katkı yapmak durumunda kalan insanlardır. Yapılan araştırmalar sonucu; dünyada en stresli meslek olarak yöneticilik, doktorluk ve itfaiyecilik bulunmuştur. Hemşirelik, doktorluk, yöneticilik, öğretmenlik, avukatlık, polis memurluğu, itfaiyecilik ve bunlara benzer toplumsal içerikli ve insanlarla ilişkili meslekler, tükenmişliğin en çok görüldüğü mesleklerdir⁹³.

Tükenmişlik kavramı ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, insanlarla etkileşim içerisinde olan kişilerde gördüğü bu duruma “tükenmişlik” adını koymuştur. Freudenberger; tükenmişliği, enerjinin tükenmesi ve başkalarının problemleri altında ezilme ve bunalma durumu olarak tanımlamıştır⁹⁴.

Cherniss (1980) ise, tükenmişliği “insanın aşırı stres ve tatminsizliğinden dolayı yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki” diye tanımlamış ve aşırı bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olduğunu belirtmiştir. Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirmiştir. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonellerin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Yeni ve tecrübesiz çalışanlar, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarının takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerinden destek göreceği, müşterilerin kendilerine yardımcı olacağı ve iş birliğine gideceği

⁹³ Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, ed. Halil Can, 1. bs. (İstanbul: Arıkan Yayın, 2006), 240.

⁹⁴ Frank Minirth ve diğ., **How To Beat Burnout**, 1. bs. (Chicago: Moody Press, 1986), 14.

hususunda bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına atılan bir çalışan şok olmakta, kendini son derece yetersiz hissetmektedir. Diğer bir ifadeyle, tükenmişliğin çalışanın beklentileriyle iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk kez ortaya koyan Cherniss olmuştur⁹⁵.

Maslach (1982) ise, tükenmişliğin en çok kabul gören tanımını yapmıştır. Ona göre tükenmişlik, “insanlarla ilgili” herhangi bir işte çalışan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi sendromudur. Tükenmişlik, sorunlu veya problemlili insanlarla uğraşan bireylerin maruz kaldığı kronik duygusal gerilemeye karşı olarak geliştirilen bir tepkidir. Böylece, iş stresinin bir tipi olarak düşünülebilir. Diğer stres tepkileriyle benzer yanlar gösterse de, tükenmişlikle ilgili farklı olan şey tükenmişliğin yardım eden ve yardım edilen arasındaki sosyal etkileşimden kaynaklanmasıdır⁹⁶. Tükenmişlik, depresyondan farklı olarak “iş ile ilgili” ve daha durumsal bazlı bir problemdir. Ancak araştırmalar göstermektedir ki, depresyona eğilimli olan bireyler, tükenmişliğe de eğilimli olmaktadır.

Tükenmişlik, her gün yaşanan kronikleşmiş strese karşı bir tepkidir. Günlük iş rutininde, insanlarla yakın ilişki sonucu oluşmuş bir duygusal baskı vardır. Burada değişen şey, çalışanların bu duygusal tansiyona ve kronik strese karşı toleranslarındaki azalmadır. Böylece artık diğer insanlarla alakadar olmakta güçlük çeken bireyler, bu duruma neden olan şeyleri belirlemede zorlanabilirler. Yaptıkları işin başından beri stresli olduğunu ancak artık kendilerinin sorun yaşadığını, bu yüzden nedenin iş olamayacağını düşünmeye başlarlar. Aslında neden; işteki strestir⁹⁷.

Tükenmişlik; geniş anlamda “özel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, ise, işyerine, çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum” olarak tanımlanmaktadır⁹⁸.

⁹⁵ Hatice Ünal Alp, “İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 3.

⁹⁶ Christina Maslach, **Burn Out-The Cost of Caring**, 1. bs. (NY: Prentice Hall, 1982), 3.

⁹⁷ **age**, 11.

⁹⁸ Dilek Şahin, “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007), 10.

Tükenmişlik kavramıyla ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar yapılmıştır, ancak bütün tanımlarda bazı ortak noktalar vardır. Bu noktalar; a) başarısızlık, tükenmek, b) yaratıcılık kaybı, c) işe olan bağlılığın azalması, d) hizmet verilen kişilere, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı yabancılaşma, e) kronik strese karşı geliştirilen tepki, f) hizmet verilen kişilere karşı uygun olmayan davranışlar⁹⁹.

3.2. Stres ve Tükenmişlik

Stres kavramı ilk olarak 1930’larda, endokrinolog Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonradan “stres” olarak adlandırılan bu kavramı, Selye ilk başta “Genel Adaptasyon Sendromu” olarak adlandırmış ve dış dünyadan gelen baskı veya tehditlere karşı duygusal ve fiziksel olarak geliştirilen tepkiler olarak tanımlamıştır. Selye’ye göre insan vücudu stresle başa çıkmada başlıca üç aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar¹⁰⁰:

- 1) **Alarm Tepkisi:** Organizma, stres kaynakları ile karşılaştığında biyokimyasal değişiklikler göstermekte ve kendini korumaya hazırlanmaktadır.
- 2) **Direnç Dönemi:** Stres kaynağının etkilerine rağmen uyum devam ediyorsa, bu dönem oluşmaktadır. Organizmanın alarm tepkileri hemen hemen kaybolmakta ve direnç normalin üstüne çıkmaktadır.
- 3) **Tükenme dönemi:** Organizmanın uyum sağlamaya çalıştığı aynı stres vericiler, uzun süre devam ettiğinde uyum kaybolur. Alarm dönemindeki tepkiler tekrar görülür, ama artık değiştirilemez ve bireyde sistematik yıpranmalar ve ölüm meydana gelir.

Cordes (1993)’e göre, tükenmişlik ile stres arasındaki ayrım tam olarak tanımlanamamaktadır. Ganster ve Schaubroeck (1991), tükenmişliğin stresli iş koşulları ve yüksek düzeydeki kişilerarası iletişime karşı gelişen kronik bir tepki olduğunu ve bir tür stres olduğunu savunmaktadır. McGrath (1976) ve Schuler (1980) stresi, bireyin belirsiz olan ancak önemli bir kazanım sağlayacak bir fırsat, bir kısıt veya bir taleple karşılaştığındaki dinamik bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu

⁹⁹ Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty, “A Review and An Integration of Research on Job Burnout”, **Academy of Management Review**, c. 18, s. 4 (1993): 623.

¹⁰⁰ Gerald Gabriel, “Hans Selye: The Discovery of Stress”, <http://www.brainconnection.com/topics/?main=fa/selye> [10.02.2009].

taleplerin özellikle kişilerarası iletişimi barındırması durumunda, tükenmişlik denilen bir stres türü oluşmaktadır¹⁰¹.

Tükenmişlik ise, gelişen bir süreçtir. Cordes (1997)'e göre, tükenmişlikte bir “açma-kapama” düğmesi bulunmamaktadır. Bir çalışanın açıkça “Ben tükendim” diyerek bunu ifade edebilmesi zordur¹⁰². Maslach (1982)'a göre ise Tükenmişlik Sendromu baş edilemeyen stres sonucu ortaya çıkmaktadır¹⁰³.

3.3. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach (1982)'a göre tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır: bu boyutlar; Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı duygusu olup, Maslach (1982) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktadır¹⁰⁴.

3.3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun kalbini oluşturur. Bu durumda, kişi kendisini duygusal olarak kuşatılmış, zorlanmış ve diğer kişileri duygusal talepleri karşısında ezilmiş, mecali kalmamış ve yorulmuş hisseder. Her geçen gün enerjileri daha da azalır. Duygusal kaynakları tükenmiştir ve yeniden doldurmak için kaynak bulamamaktadır.

Duygusal tükenme kendini göstermeye başladığında, kişiler artık diğer insanlara kendilerini veremez olurlar. Kişiler yardım etmek istemediklerinden değil ama, artık buna halleri olmadığından, bir dağ daha tırmanmaya kendilerini motive edememekten yakınır. İnsanların bu duygusal sıkıntıdan kurtulmak için denedikleri bir yol diğerleriyle olan tüm alakalarını kesmeye çalışmalarıdır. İnsanlarla, işlerinin gerektirdiği en minimum iletişimi kurmak isterler. İnsanları kategorilere ayırırlar ve bu kategorilere içinde insanlar olduğunu düşünmeyerek yaklaşırlar. Böylece diğer insanlarla aralarına duygusal bir mesafe koyarlar. Bu formülü uygulayarak, insanlara kişisel olarak yaklaşımdan, onları tanımaktan ve duygusal olarak olaylara dahil olmaktan kaçınmış olurlar. Ancak bu mesafeyi dengeli

¹⁰¹ Cordes, Dougherty, *age*, 625.

¹⁰² Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty, Michael Blum, “Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models”, *Journal of Organizational Behavior*, c. 18 (1997): 699.

¹⁰³ Maslach, *age*, 3.

¹⁰⁴ *age*, 3.

bir şekilde kuraramamak, örneğin mesafenin çok artması, kişilerde diğer insanların ihtiyaçları, talepleri ve hislerine karşı soğuk bir kayıtsızlık duygusu geliştirebilir.

Cordes ve Dougherty (1993)'e göre ise, bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır¹⁰⁵.

3.3.2. Duyarsızlaşma

Duygusal tükenmedeki hissiz, insancıl olmayan ve ilgisiz tepkiler, tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşmaya neden olmaktadır. Bu noktada, birey diğer kişiler hakkında çok fazla düşünmez, onlardan en kötüsünü bekler ve hatta onlardan çok hoşlanmaz. Örneğin bir sosyal hizmet çalışanı, “Herkesi hor görmeye başladım ve bunu saklayamıyorum”, diğer bir çalışan “İnsanları daha az umursuyorum ve onlara karşı negatif bir tutum geliştiriyorum.” ifadelerinde bulunmuştur. İnsanlara karşı geliştirilen bu negatif tepkiler kendini çeşitli yollarla gösterir. Örneğin duyarsızlaşma yaşayan birey, diğer insanları alçaltıcı davranışlarda bulunabilir, nazik ve saygılı olmayı reddedebilir, taleplerini görmezden gelebilir ve gerekli olan hizmeti, yardımı veya alakayı vermekte başarısız olabilir.

Duyarsızlaşan çalışanlar, etkileşimde bulundukları kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmaya başlarlar. Ayrıca örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, hizmet verdikleri insanların anlayabilecekleri seviyeye inmeden ağır bir jargon kullanma gibi davranışlar, duyarsızlaşmanın başlıca belirtilerindendir¹⁰⁶.

3.3.3. Düşük Kişisel Başarı Duygusu

Duyarsızlaşma sonucunda, bireylerin başkaları hakkında negatif düşünceler beslemesi, onlara iyi davranmamaları sonucunda oluşan suçluluk duygusu, soğuk ve umursamaz bir insan haline geldiklerini fark etmeleri sonucu tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarıda düşme devreye girer. Diğer insanlarla olan ilişkilerinde yetersiz olduklarını, hatta belki de bu iş için uygun olmadıklarını düşünmeye

¹⁰⁵ Cordes, Dougherty, *age*, 623.

¹⁰⁶ *age*, 623.

başlamaları, bireylerde başarısızlık hissine kapılmalarına neden olur. Bazı çalışanlar bu durumda depresyona girerek bir terapiye ihtiyaç duyarken, bazıları ise insanlarla stresli bir ilişki yaratmayacak başka bir iş arayışına girer.

İş ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar¹⁰⁷.

3.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Maslach (1982) tükenmişlik ile ilgili yapmış olduğu araştırmalarda, bireylerin genellikle tükenmişliğe kimlerin neden olduğu sorusu karşısında, “diğer insanlar” olduğunu düşündüklerini saptamıştır. Bu sorular; “Tükenmişlikle ilgili suçlu kim?”, “Bundan kim sorumlu?”, “Bunun olmasına kim sebep oldu?” gibi sorular olduğunda, bireylerin cevapları da “Kim?” sorusuna karşılık olarak, “diğer insanlar” olmaktadır. Ancak Maslach, araştırmalarında tükenmişliğe “kim” değil de “neyin” yol açtığına odaklandığında, tükenmişliğe sadece diğer insanların değil, iş koşullarının da sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Maslach’ın araştırmaları, tükenmişlikte kişiliğin az düzeyde rol oynadığını ve tükenmişliğe en çok iş kaynaklı kişiler arası stresten kaynaklanan durumsal koşulların yol açtığını güçlü bir şekilde desteklemektedir¹⁰⁸.

3.4.1. Bireysel Nedenler

3.4.1.1. Demografik Özellikler

▪ Cinsiyet

Maslach (1982)’e göre, tükenmişlik yaşamakta, kadın ve erkekler çok küçük farklılıklar dışında genel olarak benzerdirler. Bu farklılıklar ise, kadın ve erkeklerin tükenmişliğin farklı boyutlarını yaşamalarıdır. Örneğin kadınlar, daha çok duygusal tükenme yaşarken; erkekler daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır. Bu farklılıklar, erkek ve kadınların farklı rollerinden kaynaklanabilir. Kadınlardan daha fazla insanlara yönelmeleri beklenir, bu nedenle daha bakımlı, daha sosyal ve insanların

¹⁰⁷ age, 623.

¹⁰⁸ Maslach, age, 9.

duygularına karşı daha hassas olmaları gerekir. Erkeklerden ise, daha sert, daha zor ve daha duygusuz olmaları beklenir¹⁰⁹.

Budak ve Sürgevil (2005) akademik personel üzerinde yaptıkları araştırmalarında, Maslach (1982)'in bulgularına benzer olarak, kadınların duygusal tükenme düzeyinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğunu saptamışlardır¹¹⁰.

Ancak yapılan bazı araştırmalar da cinsiyetin tükenmişliği etkilemediğini ortaya koymuştur. Örneğin; Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003) araştırmalarında bu sonucu destekleyen bir bulguya ulaşmışlardır¹¹¹.

▪ Etnik Köken

Maslach (1982), ABD'de farklı etnik kökenlerden gelen insanların tükenmişlik düzeylerini inceleyen araştırmalarında, “beyaz” kesim ile “Asyalı-Amerikalı” kesimin tükenmişlikleri arasında kayda değer bir farklılık bulunmadığını, ancak “beyaz” kesim ile “siyah” kesim arasında önemli farklılıklar olduğunu saptamıştır. Buna göre, beyazlarla karşılaştırıldığında, siyahlar çok fazla tükenmişlik yaşamamaktadır. Siyahlar daha az duygusal tükenme ve daha az duyarsızlaşma yaşamaktadır. Peki bunun nedeni nedir? Maslach (1982)'a göre, siyahların aile bağlarının ve arkadaşlıkların daha baskın olduğu ve insanlarla birebir, doğrudan ilişkilerin daha fazla yaşandığı bir toplum yapısından gelmeleri bir olasılık olabilir. Birbirleriyle etkileşimde bulunmak; beraberinde duygusal olarak rahatlamayı, yüz yüze iletişimi, bireysel geri bildirimi, sorunların çözümünü getirmektedir. Dolayısıyla siyahlar, beyazlara oranla insanlarla daha çok doğrudan alakadar olmaktadır. Ayrıca siyahlar, problemlere ve acıya karşı beyazlara göre daha hazırlıklı olabilirler, çünkü etnik geçmişlerinde ırkçılık ve sefaletle baş etmek zorunda kalmışlardır. Yaşadıkları bu sorunlardan dolayı, hayata daha gerçekçi ve dengeli bakabilmeleri, onlara her şeyin 1 günde değişmeyeceğini hatırlatıyor olabilir¹¹².

¹⁰⁹ age, 58.

¹¹⁰ Gülay Budak, Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, c.20, s.2 (2005): 95-108

¹¹¹ Ayşe Yıldız Kırılmaz, Ümit Çelen, Nilgün Sarp, “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması”, **İlköğretim-Online E-dergisi**, Ocak (2003): 2-9, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01a.htm> [15.03.2009].

¹¹² Maslach, age, 59.

▪ Yaş

Araştırmalara göre, yaş ile tükenmişlik arasında açık bir ilişki vardır. Buna göre, tükenmişlik yaşlı çalışanlara göre genç çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Genç çalışanların daha az iş tecrübesi olması, yaş ilerledikçe insanların daha istikrarlı ve olgun olmaları ve hayata daha dengeli bir bakış açısından bakmaları bunun nedeni olabilir. Bir başka neden ise, daha yaşlı çalışanların meslek yıllarının ilk yıllarında tükenmişliği zaman zaman yaşamaları ve bunu bir şekilde aşmaları ve bu günlere gelmiş olmaları yani “hayatta kalmaları” neticesinde, artık onları tükenmişlik tehditlerinin çok fazla etkilememesidir¹¹³. Anderson ve Iwanicki (1984); Russell (1987); Schwab ve Iwanicki (1982); Stevens ve O'Neill (1983) Zabel ve Zabel (1982) araştırmalarında benzer sonuçlar bulmuşlardır¹¹⁴.

Ancak Tuğrul ve Çelik (2002) anaokulu öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, tükenmişliğin yaşa bağlı olarak farklılaşmadığını saptamışlardır¹¹⁵. Budak ve Sürgevil (2005) de, araştırmalarında yaş faktörünün tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılaşma yaratmadığı bulgusuna ulaşmışlardır¹¹⁶. Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırma da benzer sonuçlara rastlanmaktadır¹¹⁷.

▪ Medeni durum ve Aile durumu

Maslach (1982) araştırmaları sonucu, tükenmişliğin, medeni durumla anlamlı bir ilişkisi olduğunu savunmuştur. Buna göre; bekar çalışanlar tükenmişliği, evli çalışanlara göre daha fazla yaşamaktadır. Boşanmış çalışanlar ise bu iki grubun ortasında yer almaktadır, yüksek duygusal tükenme açısından bekar çalışanlara daha yakınlarken, düşük duyarsızlaşma ve yüksek başarı hissi açısından ise evli çalışanlara daha yakınlardır. Çocuksuz çalışanların ise çocuklu çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik riski taşıdığı saptanmıştır. Bunun nedeni ise, çocuklu çalışanların daha dengeli ve psikolojik açıdan daha olgun olmaları, çocuklarla sürekli etkileşimde olmaları dolayısıyla kişisel problemler ve duygusal çatışmalar konusunda daha fazla tecrübeli olmalarıdır. Bir başka neden ise, aile üyeleri arasındaki sevgi ve destek

¹¹³ age, 59.

¹¹⁴ Cordes, Dougherty, age, 633.

¹¹⁵ Belma Tuğrul, Eylem Çelik, “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.12 (2002): 1-11.

¹¹⁶ Budak, Sürgevil, age, 95-108

¹¹⁷ Yıldız Kırılmaz, Çelen, Sarp, age, 2-9.

ortamı, bireyin işteki sıkıntılarla daha kolay baş etmesini sağlaması olabilir. Çocuklu bir çalışan, çocuksuz bir çalışana göre, iş güvenliğini, maaşını, işten elden edeceği yararları daha gerçekçi bir bakış açısıyla düşünebilmektedir¹¹⁸.

Öztürk, Tolga ve Şenol (2007) sağlık idarecileri üzerinde yaptıkları araştırmada, bekarlarda duygusal tükenmenin diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksek olduğunu saptamışlardır. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri bekar ve evliler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır¹¹⁹. Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003), medeni durumun genel tükenmişlik düzeyini etkilemediğini sadece kişisel başarı alt ölçeğini etkilediğini saptamıştır. Bu araştırmaya göre, bekar olanlar kişisel başarı yönünden daha tükenmiş durumdadır¹²⁰. Budak ve Sürgevil (2005)'in akademik personel üzerindeki araştırmalarına göre ise, medeni durum değişkeni tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılaşma yaratmamaktadır¹²¹. Sürgevil ve diğ.(2007) belediye çalışanlarına uyguladığı araştırmalarında, evli olanlarda evli olmayanlara nazaran daha yüksek duyarsızlaşma saptarken, çocuk sahibi olmanın ya da olmamanın tükenmişliğe herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır¹²².

▪ Eğitim

Yapılan araştırmalara göre; genellikle tükenmişlik, üniversite bitirmiş ancak daha sonra başka bir eğitim almamış çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Bu çalışanlar, genellikle yüksek duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı yaşamakta ve duygusal tükenmeye eğilimli olmaktadır. İlginç bir sonuç olarak; en fazla duygusal tükenme, üniversiteden sonra ek bir eğitim almış olan çalışanlarda görülmüştür. Üniversite düzeyinden daha az eğitim almış olanlarda ise, en düşük tükenmişlik düzeyi saptanmıştır. Peki, bu sonuçlar ne anlama gelmektedir? Maslach (1982)'a göre; bir olasılık, yüksek eğitilmiş insanların iş hayatına karşı daha fazla beklenti geliştirmeleri, daha idealist olmalarıdır. İş hayatlarında bu beklentilerinin karşılanmadığını gördüklerinde, tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Daha düşük eğitilmiş insanların ise

¹¹⁸ Maslach, *age*, 60.

¹¹⁹ Ahmet Öztürk ve diğ., “Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Erciyes Tıp Dergisi*, c. 30, s.2 (2007): 92-99.

¹²⁰ Yıldız Kırılmaz, Çelen, Sarp, *age*, 2-9.

¹²¹ Budak, Sürgevil, *age*, 95-108.

¹²² Olca Sürgevil ve diğ., “Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 17, s.1, Haziran (2007): 36-58.

genel olarak hedefleri ve gerçek kazanımları arasındaki fark fazla olmamaktadır. Dolayısıyla bu insanlar, daha az tükenmişlik yaşamaktadır¹²³.

Gold ve diğ. (1991) ile Tuğrul ve Çelik (2002) gibi araştırmacılar ise, eğitimin tükenmişlik ile ilişkili olduğunu saptamışlardır¹²⁴.

3.4.1.2. Kişilik Özellikleri

Tükenmişliğe neden olan faktörlerden biri olan kişilik özellikleri zihinsel anlayış, kişisel ihtiyaçlar ve duygusal kontrol olmak üzere, aşağıda üç alanda incelenmiştir.

▪ Zihinsel anlayış (Self concept)

Maslach (1982) zihinsel anlayışı itibar ve kendine güven ile sınırlar ve sorumluluklar olarak iki gruba ayırmış ve tükenmişliğe nasıl neden olabileceklerini incelemiştir¹²⁵.

İtibar ve Kendine Güven

Kendisini değerlendirdiğinde kendisinden hoşnut olmayan ve “Yeterince iyi değilim”, “Hiçbir şeyi doğru yapamıyorum”, “Hiç kimse beni sevmiyor” gibi cümleler kuran insanlarda tükenmişlik görülme olasılığı daha fazladır. Ayrıca bireyin kendisine yeteri kadar güveni olmadığında, diğer insanlarla olan ilişkilerinde daha güçsüz, iddiasız ve pasif olacaklardır. Bireyin özsaygısı azaldığında, karşısına çıkan en ufak bir aksilik daha da büyüyebilir. Bu tip durumların oluşması, bireyin başarılarından çok, başarısızlıklarına odaklanmasına, karşısına çıkan her yeni duruma negatif bir bakış açısıyla yaklaşmasına ve bu durumlardan öğrenmesi gerekenleri tam olarak öğrenememesine neden olur.

Sınırlar ve Sorumluluklar

Birey kendisini yeteri kadar iyi tanımıyorsa, güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerini ve limitlerini doğru bir şekilde belirleyemiyorsa, karşılaştığı durumlarda tükenmişlik yaşamaya daha yatkın olmaktadır. Çünkü, duygusal olarak tükenmenin en fazla görüldüğü durumlar, insanın limitlerini bilmediği, olaylara dur diyemediği ve gerekli değişiklikleri yapamadığı durumlardır.

¹²³ Maslach, **age**, 61.

¹²⁴ Tuğrul, Çelik, **age**, 1-11.

¹²⁵ Maslach, **age**, 63.

▪ Kişisel İhtiyaçlar

Maslach (1982), kişisel ihtiyaçları; aşağıda incelendiği üzere beğenilme ve etkileme, başarıma, otonomi ve kontrol olarak açıklamıştır¹²⁶.

Beğenilme ve Etkileme

Diğerleri tarafından beğenilme, onay görme ve sevilme ihtiyacı, tükenmişlikte kritik bir kişilik faktördür. Bu ihtiyaç çok güçlü olursa, birey sadece başkaları tarafından beğenilmek, onları memnun ederek takdir görmek gibi amaçlara odaklanır. Ancak beklediği bu takdir gelmediğinde, birey incinir ve bu insanları sevmemeye ve küçük görmeye başlar.

Başarma

Başarma duygusu, insanları daha fazla ve daha iyi şeyler yapmaya iten bir duygudur. Ancak bu duygunun aşırı güçlü olması, tükenmişliği tetikleyebilir. Özellikle belirsiz ve gerçekçi olmayan hedefler karşısında bireylerin başarı sağlayamaması ve bu durumların sık görülmesi, bireyin kendine itibarının azalmasına ve bu başarısızlıkların arkasında başkalarını suçlayıcı bir tavır takınmasına neden olabilir.

Otonomi ve Kontrol

İnsanlardaki kendi seçimlerini özgürce yapma isteği, kısacası bağımsızlık duygusu kişisel gelişim ve olgunluğun bir özelliğidir. İşlerinde söz hakkı ve kontrolü olan bireyler, hem kendileriyle hem de işleriyle alakalı olarak daha mutlu olmaktadır. Ancak işteki kısıtlardan veya diğer insanların taleplerinden ötürü kendilerini tuzağa düşürülmüş hisseden insanlar, güçsüzleşip tükeneceklerdir. İşteki kontrol ve tükenmişlik arasındaki ilişkide, bir başka faktör ise kişisel özellikler olabilir. Örneğin, herkesi ve her şeyi kontrol etme ihtiyacı ve bu gücün paylaşımını reddetme, otoriter bir insan tipinin özellikleridir. Freudenberg (1974)'e göre, bu tipte bir insan her şeyi yapma eğilimi taşıdığı ve fazlasıyla yüklendiği için tükenmeye yatkındır.

▪ Duygusal Kontrol

Maslach'a göre, kızgınlık ve öfke gibi duygularla başa çıkamayan bireylerde, diğer insanlara (hizmet verdikleri insanlara, iş arkadaşlarına, aile bireylerine, diğer arkadaşlara vb.) karşı bir düşmanlık duygusu gelişmekte, bu süreç ise onları tükenmişliğe doğru götürmektedir. Polisler veya cezaevi gardiyanları gibi bazı

¹²⁶ age, 65.

meslekler ise sürekli saldırılma, incinme ve hatta öldürölme tehdidiyle karşı karşıyadır. Bu da kişide bazı fiziksel ve psikolojik problemlere yol açmaktadır. Ayrıca; sabırsız, toleresiz, düşüncesiz bireyler kendilerine perspektif kazanmak, daha sakin olmak konusunda zaman vermediklerinden dolayı, işlerini yaparlarken verimsiz olabilirler ve hata yapma oranları artar. Buna ek olarak, çok fazla duygusal empati göstererek diğer insanların problemlerine gereğinden fazla dahil olan insanların, stresli durumlarla daha zor başa çıktığı görölmüştür¹²⁷. Block (1977), öğretmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada saplantılı, idealist ve kendisini aşırı adanmış bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Freudenber (1983) ise, çok mükemmeliyetçi, her zaman daha iyisini yapmak için çalışan insanların tükenmeye daha eğilimli olduklarını vurgulamıştır¹²⁸.

3.4.2. Örgütsel Nedenler

Tükenmişliğe neden olan kişisel faktörlerin yanı sıra bazı örgütsel faktörler de vardır. Bu faktörler, araştırmamızın bu kısmında genel olarak incelenmiştir.

Başkalarına yardım eden mesleklerde çalışan kişilerin işlerini yürütürken ihtiyaç duydukları kaynaklar, maruz kaldıkları sınırlamalar veya ulaştıkları hedefler genellikle birey tarafından değil, çalıştıkları örgüt tarafından belirlenmektedir. Ayrıca, yardım eden-alıcı arasındaki, çalışma arkadaşları arasındaki, amir-çalışan arasındaki ilişkiler de örgüt yapısı ile şekillenmektedir. Dolayısıyla işin özellikleri, duygusal stres ve tükenmişlik sendromu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir¹²⁹.

Maslach (1982)'a göre, bazı işler vardır ki bunlar; antipatik, tatsız veya üzücü bir tarafı olan işlerdir. Örneğin; cezaevi gardiyanları, akıl hastanesi personeli veya cenaze levazımatçısı gibi meslekler bu gruba girer. Bu tip mesleklerde çalışanlardan toplum çok şey bekler ancak yeterli desteği de göstermez. Bu durum, işi daha stresli hale getirerek, tükenmişliğe zemin hazırlar. Ancak her işte bir ortak nokta vardır ki; bu da, çalışanın üstünde kısıtlı bir zaman diliminde kaldırabileceğinden çok daha fazla yük veya talep varsa, kişinin tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığının artmasıdır. Örgütsel yapı ile ilgili olarak bireylerin tükenmişlik sendromuna

¹²⁷ age, 68.

¹²⁸ Yvonne Gold, "Burnout: A Major Problem For The Teaching Profession", **Education**, c. 104, s. 3 (1984): 271-274.

¹²⁹ Maslach, age, 37.

yakalanmasına neden olan bir diğer faktör ise, bireylere örgüt tarafından yaptıkları iş üzerinde ne kadar kontrol verildiğidir. Bireylere amirleri tarafından tam olarak neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı söylendiği ve çalışanların bunu değiştirme hakkı olmadığı zaman, bireyler kendilerini hem öfkeli, hem de engellenmiş, başarısız ve etkisiz hissetmektedir. İşlerini yürütürken yeterince kontrolü olmadığını yani “söz haklarının” olmadığını düşünen çalışanların en fazla karşılaşılan şikayeti; bir başkasının kararları aldığı, ancak tüm rutin işleri kendilerinin yaptığıdır¹³⁰.

Rol çatışması ve rol belirsizliği, tükenmeye etki eden örgütsel faktörler arasındadır. Rol çatışması, örgüt içinde bireylerin, birbiriyle çatışan iki durumla karşılaştığı zaman oluşmaktadır. Bu durumda kişi ne yapması gerektiğini tam olarak bilememektedir. Lee ve Ashforth (1991)’e göre ise, insanlarla uğraşanlar sık sık yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya olduklarından, bu onların duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir¹³¹.

Çalışanların, iş arkadaşlarıyla ve amirleri ile olan problemleri de, üzerlerinde duygusal olarak stres oluşturarak duygusal tükenmeye zemin hazırlar. Bu durumda, yardım isteyebilecekleri, tavsiye alabilecekleri veya sadece arkadaşça bir sohbet edebilecekleri bir insan bulamadıklarından, işlerinde başarılı sonuçlar elde etmeleri de zorlaşır. Çalışanların yaptıkları işlere dair diğer çalışma arkadaşlarından, amirlerinden veya hizmet verdiği kişilerden geri bildirim alması da son derece önemlidir. Özellikle amirlerden alınan geri bildirim, çalışanın işi ne kadar iyi yaptığını, nasıl geliştirmesi gerektiğini ve işlerinin takdir edildiğini ve değer gördüğünü bilmelerini sağlar. Zayıf bir organizasyon yapısı, belirsiz hedefler, çalışanlarının tam olarak belirlenememiş rolleri, amir-çalışan arasındaki iletişim kopuklukları gibi faktörler de tükenmişliğe neden olmaktadır¹³².

Örgütsel adalet de, tükenmişliğe neden olan faktörlerden biridir. İş süreçlerinde veya kazanımlarında bir adaletsizlik olduğunda, çalışanların söz hakları olmadığında, bu durum tükenmişliği en az iki alanda arttırmaktadır. İlk olarak, kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünen çalışanlar olumsuz tepkiler geliştirecek ve duygusal olarak

¹³⁰ age, 37.

¹³¹ Blake E. Ashfort, Raymond T. Lee, “Burnout As A Process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum”, **Journal of Organizational Behavior**, c. 18 (1997): 703-708.

¹³² Maslach, age, 52.

tükeneceklerdir. İkinci olarak, bu durum çalışanların işyerine karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olmaktadır¹³³.

Özet olarak tükenmişlik literatüründe, kurumun özellikleri, rol belirsizliği, kararlara katılım oranı, kontrol eksikliği, iş yükü, kişiler arası ilişkiler, işin özellikleri, yetersiz araçlar, örgüt kültürü gibi nedenler tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında gelmektedir.

3.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Minirth, Hawkins, Meier ve Flournoy (1986) tükenmişliğin belirtilerini üç alanda toplamışlardır¹³⁴. Bunlar; zihinsel (mental), psikolojik (psychological) ve ruhsal (spiritual) alanlar olup, aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.1. Zihinsel Belirtiler

Tükenmişliğin zihinsel olarak başlıca belirtisi çalışanda hayal kırıklığı veya başarısızlık hissinin oluşmasıdır. Bununla beraber, sinirlilik, olumsuzculuk, negatif düşünme, sürekli artan asabiyet gibi belirtiler de kendini gösterir. Tükenmişlikle birlikte gelen çaresizlik, umutsuzluk, kendine güvensizlik gibi duygular depresyona kadar gidebilir. Diğer en önemli belirti ise suçluluk duygusudur. Bu duygu, çalışanın bir şeyi yeteri kadar iyi yapmadığını düşünmesinden kaynaklanır. Zihinsel veya duygusal alanda kendini gösteren diğer belirtiler ise; kayıtsızlık, zor konsantre olma, dikkatini verememe, kendine olan saygıda azalış, işin çekiciliğini kaybetmesi, uyum bozuklukları, kafa karışıklığı, paranoya, intihar düşünme gibi belirtilerdir.

Zihinsel belirtiler, bireylerin davranışlarını da etkilemektedir. Davranışsal olarak gözlemlenebilecek belirtiler; alınganlık, işe geç gelme, ilaç, alkol, tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artma, öz güven ve öz saygıda azalma, evlilik ve aile çatışmaları, aile ve iş arkadaşlarından uzaklaşma, içe kapanma, kolay ağlama, konsantrasyon, unutkanlık, hareketli olmayış, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, rol çatışması, görev kurallarıyla ilgili karışıklık, görevlilere fazla güvenme veya kaçınma, kuruma karşı ilgi kaybı, bazı şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma, arkadaşlarıyla iş konularında tartışmaktan kaçınma, alaycı olma, suçlayıcı

¹³³ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review of Psychology** (2001): 415.

¹³⁴ Minirth ve diğ., **age**, 19.

olma, performansta azalma, çay molaları ve ögle yemekleri sürelerini uzatma, kötü yemek alışkanlıkları, düzensiz beslenme, kişisel başarısızlık inancıyla psikiyatriste veya danışmana başvurma, kişiler arası ilişkilerde kurallara uyma güçlükleri, kaza ve yaralanmalarda artma, çaresizlik ve can sıkıntısı, yardım isteme, cesaretsizlik gibi belirtilerdir¹³⁵.

3.5.2. Fiziksel Belirtiler

Uzun yıllar yapılan araştırmalar sonucu, tükenmişliğin en önemli fiziksel belirtileri; bel ağrısı, boyun ağrısı, baş ağrısı, migren, uykusuzluk, iştah kaybı, ülser, yüksek kan basıncı, sürekli soğuk algınlığı, sindirim bozuklukları, alerjiler ve kalp krizidir. Ayrıca sürekli tükenmişlik veya stres yaşayan insanlarda, alkol veya uyuşturucu kullanımına rastlanabilmektedir. Uyuşturucunun daha fazla enerji kaybına ve halsizliğe yol aması, zaten var olan tükenmişlik duygularını daha da kötüleştirmektedir.

3.5.3. Ruhsal Belirtiler

Bazı insanlar ruhsal tükenmeyi yaşamaktadır. Bu insanlar, Tanrı'nın güçsüz olduğunu ve kendi durumlarını kurtarabilecek ve yardım edebilecek gte olan tek kişinin yine kendileri olduğunu düşünmektedir. Bu insanlar Tanrı'nın kendileri olduğunu düşünürler. Ancak zaman geçtikçe, aslında o kadar da güçlü olmadıkları hissine kapılırlar ve pes ederler. Bu durumdan sonra, kendilerine Tanrı da dahil olmak üzere başkalarının yardım edebileceğine inanırlar.

3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, beraberinde birçok olumsuz sonuçlar da getirmektedir. Bu sonuçlar bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını tehdit edici sonuçlar olabilir. Bireyin kendisi etkilenmekle kalmaz, çevresindeki insanlar da (ailesi, arkadaşları ve hizmet verdiği kişiler) bu durumdan olumsuz etkilenir. Bu sonuçlar aşağıda daha detaylı ele alınmaktadır.

¹³⁵ şahin, age, 16.

3.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli

Maslach (1982), tükenmişlik yaşayan kişilerin yorgunluk, uyku problemleri, karamsarlık gibi etkiler sonucu çeşitli sağlık sorunlarına daha kolay maruz kaldıklarını, hastalıklara daha kolay yakalandıklarını ileri sürmüştür. Bu tip fiziksel problemlerle başa çıkmak için kişiler alkol veya uyuşturucudan medet umabilmektedir¹³⁶.

Bireyin psikolojik sağlığı da tükenmişlikten olumsuz biçimde etkilenmektedir. Birey, kendisi ve çevresi hakkında olumsuz düşünmeye başlar. Bununla birlikte kişinin öz itibarı ve kendine verdiği değerde düşmeler olur ve kişi kendini diğerlerinden izole etmeye başlar. Öfke, paranoya ve depresyon baş gösterebilir¹³⁷.

Wisniewski ve Gargiulo (1991), tükenmişliğin uzun dönemli sağlık üzerindeki etkileri olarak yüksek tansiyon, baş ağrıları, enerji ve kilo kaybı, iştahsızlık olarak saymışlardır. Psikolojik olarak, uzun süreli tükenmişliğe maruz kalan yöneticiler, tükenmişlik görülmeyen yöneticilere göre depresyon, sinir, endişe ve psikomatik belirtilerden daha fazla şikayetçi olurlar¹³⁸.

3.6.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Maslach (1982), tükenmişliğin iş hayatındaki en belirgin etkisinin performans düşüklüğü olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber motivasyon eksikliği, işi eskisi kadar önemsememe, insanlara bir nesne gibi davranmaya başlama gibi sonuçlar da beraberinde getirir. Tükenmiş çalışanlar, artık hizmet verdikleri kişilerin ihtiyaçlarını önem vermez ve hatta onlara karşı kabalaşabilir. Bilerek daha az iş yapmaya başlarlar ve hizmet sundukları kişilerle olan iletişimlerini minimum düzeye indirirler. Öğle araları sürelerini uzatıp, işe geç gelmeye ve işten erken çıkmaya başlarlar. Bazı tükenmiş çalışanlar ise bunu işten ayrılmaya kadar götürebilir. Bu tip durumlarda, işten ayrılan bireylerin tamamen farklı bir alanda çalışmaya başladıkları ve bu alanların genellikle insanlarla fazla iletişim kurulması gerekmeyen meslekler olması

¹³⁶ Maslach, **age**, 74.

¹³⁷ **age**, 74.

¹³⁸ Lech Wisniewski, Richard M. Gargiulo, "Occupational Stress and Burnout Among Special Educators: A Review of The Literature", **The Journal of Special Education**, c. 31, s. 3 (1997): 325-346.

dikkat çekicidir. Örneğin bir hemşirenin marangoz, bir psikolojik danışmanın ise çiftçi olduğu durumlar mevcuttur¹³⁹.

Bireyin mesleki başarısındaki düşüş, örgüt başarısını da önemli ölçüde etkileyecektir. Çünkü tükenmişlik yaratıcılığı engellemekte, bireyin müşteri ve meslektaşlarıyla verimli şekilde çalışma kapasitesini düşürmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik örgüt yapısında da oldukça önemli değişikliklere sebep olmaktadır. İşe katılımın düşmesi, iş doyumunda azalma, grup bağlılığının azalması, işe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesindeki düşüş, işi savsaklama, işi bırakma niyetinde artış, hizmet niteliğinin bozulması, işe izinsiz gelmeme, izin bitiminde rapor alma gibi yollarla izni uzatmaya çalışma, iş kazalarında artış, iş fazlalığı ve ağırlığını bilerek çalışma ortamından uzaklaşma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekârlıklar, hırsızlık eğilimleri, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarında artma tükenmişlik sendromunun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarına örnekler olarak verilebilir¹⁴⁰.

Tükenmişlik sendromunun , iş hayatına en önemli etkilerinden biri de; çalışanın iş tatmini düzeyine olan etkisidir. İş tatmini ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında ilişki vardır. Araştırmalarda, üzerinde fikir birliğine varılamayan bir nokta bulunmaktadır. O da; iş tatminsizliği tükenmişliğin bir sonucu mu, yoksa nedeni mi olduğudur. Maslach ve Schaufeli (1993)’e göre tükenmişlik ve iş tatmini arasında bir ilişki vardır ancak bu ilişkinin doğası tartışmaya açıktır. Çünkü araştırma sonuçlarına dayanarak, iş tatminsizliğinin tükenmişliğe neden olduğu ya da tükenmişliğin iş tatminsizliğine neden olduğunu söylemek güçtür¹⁴¹.

3.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik, kişinin iş hayatına zarar vermenin yanı sıra aile hayatında da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kişiyi duygusal olarak tükenmeye götüren nedenler işten kaynaklansa da, bunun etkileri aile bireylerini de etkileyecek şekilde devam edebilir. Kendini duygusal olarak tükenmiş hisseden birey, eve gergin, sinirli, üzgün ve psikolojik olarak yorgun gelecektir. İşin kendisine yüklediği tüm sorunları da beraberinde eve getiren çalışanın, aile bireyleriyle kaliteli zaman geçirecek enerjisi

¹³⁹ Maslach, **age**, 77.

¹⁴⁰ Şahin, **age**, 25.

¹⁴¹ Leyla Tanrıverdi, “İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 57.

kalmayacaktır. Çalışan bütün gün birçok insanın problemleriyle uğraşmıştır ve hayatındaki en önemli bireyler olan ailesinin problemlerini kaldıracak durumda değildir. Bu yüzden aile bireyleri kıskançlık yaşayabilirler, incinebilirler ve bir şeyler paylaşamaz duruma gelebilirler. Çalışanın ailesiyle huzurluk yaşamasının diğer bir nedeni çalışanın özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bu gibi durumlardan kaynaklanan eşler arasındaki kavgalar, boşanmaya kadar giden bir yola girebilir¹⁴².

3.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Yukarıdaki bölümlerde incelendiği üzere, tükenmişliğin çalışan hayatına birçok olumsuz etkisi vardır. Hem birey hem örgütün refahı açısından bu etkileri ortadan kaldırmak veya en azından etkilerini minimuma indirmek gerekmektedir. Bununla ilgili olarak bazı mücadele yöntemleri aşağıda ele alınmıştır.

3.7.1. Bireysel Yöntemler

Tükenmişlikle ilgili mücadele ilk iş bireyin kendisine düşmektedir. Bazı bireysel mücadele yöntemlerini Maslach (1982) aşağıdaki gibi açıklamıştır¹⁴³.

- Daha çok çalışmak yerine daha akıllıca çalışmak: Bireyin daha “akıllıca” çalışması, işi yürütme sürecinde bazı değişiklikler yaparak işi daha stressiz ve etkin hale getirmesidir.
- Gerçekçi hedefler koyma: Bireyin koyduğu hedefler eğer çok yüksek olursa, ne kadar çalışırsa çalışsın bir başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Birey kendi ilerlemesini göreceği ve belirli zaman dilimleri için spesifik ve gerçekçi hedefler koymalıdır.
- Aynı işi farklı şekilde yapma: Birey yaptığı işi farklı yollarla yapmayı denerse ve iş rutinini çeşitlendirirse, işinde daha fazla kontrolü olduğunu hissedecektir.
- Molalar vermek: İş esnasında bireyin rahat bir nefes alabilmesi, az da olsa stresini atabilmesi için kısa molalar vermesi iyi bir yol olabilir. Bu molalar, kişinin bir sonra başlayacağı iş için enerji depolamasına ve daha

¹⁴² Maslach, **age**, 81.

¹⁴³ **age**, 90.

etkin çalışmasına yardımcı olur. Bu tür rahatlama zamanları yaratmak, kişinin sağlığının bozulma olasılığını da düşürür. Bu molalar; belirli zamanlarda iş yükünü azaltma, kafasını çok fazla yormayacak işlerine yönelme ve daha sonra asıl yoğun işlerine devam etme şeklinde de olabilir.

□ İşleri daha az kişiselleştirme: Eğer birey, hizmet verdiği kişilerin problemlerine gereğinden fazla dahil olursa, bu problemleri evine taşıması da muhtemeldir. Bu durum hem kendi psikolojisini hem de aile hayatını olumsuz etkileyecektir. Ayrıca, çalışan mutlaka ev ve iş hayatındaki arasındaki ayrımı iyi yapmalıdır.

□ Dinlenme ve rahatlama: Tükenmişliğin çalışan sağlığına birçok olumsuz etkisi olabilir. Bu nedenle bireyin kendine rahatlayacağı ve stresini atabileceği bir zaman dilimi yaratması gereklidir. Birey, bu zaman diliminde bir spor aktivitesi veya bir hobi aktivitesi yapabilir. Ayrıca küçük tatiller de enerji depolamak için güzel bir yoldur. Burada önemli olan bireyin kendini bir süre insanlardan izole ederek, kendine özel bir alan yaratmasıdır. Ayrıca birey işten eve geldiğinde, işle ilgili tüm gerginliğini unutmalı ve olumsuz hiçbirşey düşünmemelidir.

□ İş değiştirme: Tüm çabalara rağmen tükenmişlik halen devam ediyorsa, tek seçenek iş değiştirmektir. Ancak bu karar iyi düşünerek alınmalıdır, nitekim bunun da hem finansal hem de psikolojik maliyetleri olabilir.

3.7.2. Örgütsel ve Sosyal Yöntemler

Tükenmişlikle mücadele sürecinde bireysel yöntemlerin yanı sıra, örgütsel ve sosyal başa çıkma yöntemleri de bulunmaktadır. Bu yöntemleri Maslach (1982), aşağıdaki gibi sıralamıştır¹⁴⁴:

□ İş arkadaşlarının desteği: İşyerindeki arkadaşlardan destek görmek, tükenmişlik ile mücadele en etkili yöntemlerden biri olabilir. Hem resmi kanallarla olan destekler (profesyonel destek grupları gibi) hem de gayri resmi kanallardan iş arkadaşlarıyla bir araya gelme, iş saatleri dışında da birlikte çeşitli aktivitelere katılma gibi etkinlikler bireye sosyal ve duygusal

¹⁴⁴ age, 111.

destek sağlamaktadır. Bu tip sosyal destek gruplarında; çalışanların işin yürütülmesinde birbirlerine yardımcı olmaları veya konuştuklarında aynı problemleri paylaştıkları görmeleri gibi durumlar, aralarındaki pozitif geri bildirimler, iş arkadaşları arasındaki belirli sınırları aşmamak kaydıyla yapılan çeşitli espriler ve şakalar gibi durumlar aradaki güven duygusunu da geliştirerek tükenmişliğin azalmasına ya da atlatılmasına yardımcı olmaktadır. Ancak bu gruplarda, herkesin kendi problemlerinden bahsetmesi ve olumsuz bir hava oluşması, bir yerden sonra bireyleri tükenmişliğe itebilir. Bu yüzden daha çok olumlu konulardan konuşulmalı ve iyi enerji depolanabilecek aktivitelere zaman ayrılmalıdır.

□ Örgütsel değişiklikler: Bireysel mücadele yolları hızlı ve kolay olurken, örgütte meydana gelen değişiklikler ise tükenmişlikle başa çıkmada daha uzun süreli etkiye sahiptir. Bunun için öncelikle örgüt, tükenmişliğin gerçek ve ciddi bir problem olduğu kabul etmelidir. Böylece örgüt tükenmişlikle mücadelede daha etkin çabalar gösterebilir.

□ İş bölümlendirmesi ve rotasyonu: Örgütler, çalışanların sürekli bir işi yapmaları şeklinde değil de, birkaç işten farklı zamanlarda yapmalarını sağlayacak şekilde bir iş bölümlendirmesine gitmelidir. Böylece çalışanların sürekli aynı işi yaparak işin rutinleşmesinden kaynaklanan sıkıntı ve motivasyon kaybı engellenmiş olmaktadır.

□ Aktiviteler: Örgütlerin çalışanlarına yönelik olarak düzenlediği aktiviteler, tükenmişlikten kurtulmakta etkili bir yoldur. Örneğin örgüt “zihinsel sağlık günü” adı altında, çalışanların dinlenebilecekleri ve rahatlayabilecekleri bir gün yaratabilir. Ayrıca çeşitli eğitimler, atölye çalışmaları veya şehir-dışı geziler çalışanların biraz olsun işlerinden uzaklaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca başka araştırmacılar da, tükenmişlikle başa çıkmada kullanılabilecek örgütsel yöntemler konusunda tavsiyelerde bulunmuşlardır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

□ Yönetim geliştirme: Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin

geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır¹⁴⁵.

□ Örgüt geliştirme: Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmeleri sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programının temel araçlardır¹⁴⁶.

□ Çatışma Yönetimi: Kişilerarası değer yargıları, karakter, algılama, yetenek, amaç farklılıkları örgüt bünyesinde çatışmalara neden olmaktadır. Yöneticiye düşen en büyük görevlerden birisi, çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaları yönetmektir¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Koçel, **age**, 32.

¹⁴⁶ **age**, 33.

¹⁴⁷ **age**, 505.

4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Problemi

Çağımızda bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmesi, bilgiyi üreten insanı da üretim süreçlerinin odak noktası yapmıştır. Organizasyonların; günümüzün ekonomik koşullarında başarı elde etmeleri için için, en nitelikli insan gücünü elde etmeleri ve bu gücü en etkin ve verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. İnsan bilgisinden en iyi faydalanmanın yolu ise, onların en yüksek performans gösterecekleri çalışma ortamlarını yaratmaktan geçmektedir. Çalışanın iş ortamından aldığı tüm geri bildirimler, çalışanın psikolojisini, düşüncelerini, tutum ve davranışlarını şekillendirmekte; buna bağlı olarak örgütlerin performansları da etkilenmektedir. Bu bağlamda son yıllarda çalışan motivasyonu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, tükenmişlik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Örgütsel adalet çalışanların işyerindeki adalet sezgilerini ifade etmekte ve üst-alt ilişkisi olan her çalışma ortamında görülmektedir. Tükenmişlik ise, özellikle insanlarla sürekli iletişim halinde olan ve insanlara hizmet eden meslek gruplarında görülmektedir. Bu meslek gruplarından birini oluşturan öğretmenler; her gün aynı kişilerle etkileşimde bulunmaları, öğrenci ve velilerle kimi zaman yaşadıkları çatışmalar, yetersiz fiziki koşullar, öğrencilerin getirdiği sorunlar gibi nedenlerle tükenmişlik yaşamaya eğilimlidir. Öğretmenler üzerine uygulanan bu araştırmada temel olarak; “Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı değiştiğinde, tükenmişlik düzeyleri de anlamlı olarak değişmekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çerçevede, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile; tükenmişliğin alt

boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiler, ayrıca bu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb.) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı, ancak bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Bu nedenle, hem örgütsel adaletin ve tükenmişliğin birbiri ile olan ilişkisi, hem de bunların çeşitli demografik değişkenlerle olan ilişkilerinin sorgulanması yazına katkıda bulunacaktır.

Eğitimin bir ülke için en önemli alanlardan biri olması ve öğretmenlerimizin gelecekte ülkelerin gidişatlarına yön verecek çocukların ve gençlerin eğitimini üstlenmeleri açısından, öğretmenlerimizin tutum ve davranışları ve bunları etkileyen faktörler büyük önem teşkil etmektedir. Öğretmenlerin hem iş yerleriyle hem de kendileriyle ilgili geliştirdikleri düşünce ve duygularının, verdikleri eğitimi etkilemesi muhtemeldir. Dolayısıyla öğretmenlerin psikolojik ve sosyal yönden sağlıklı olmaları, eğitimde yüksek kalite için çok önemlidir.

Bu araştırmanın sonuçları, hem daha sonra bu konuyla ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara, hem de eğitim sektörünün kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalarda bulunan yöneticilere ışık tutacaktır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez:

H₀: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1) H₀: Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2) H₀: Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3) H₀ : Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4) H₀: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5) H₀: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6) H₀: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7) H₀: Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8) H₀: Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

9) H_0 : Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

10) H_0 : Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

11) H_0 : Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

12) H_0 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

13) H_0 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

14) H_0 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

15) H_0 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri çocuk sayılarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri çocuk sayılarına göre farklılık göstermektedir.

16) H_0 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

17) H₀: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ders verdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ders verdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına göre farklılık göstermektedir.

18) H₀: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre farklılık göstermektedir.

19) H₀: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman, mekan ve finansal kaynak kısıtlarından dolayı sadece eğitim sektörünü kapsamakla birlikte, İzmir ili Karşıyaka ilçesindeki liselerde çalışan öğretmenlerden seçilen örneklem grubuyla sınırlıdır.

Uygulama, 2008-2009 eğitim-öğretim yılı ikinci dönemini kapsamaktadır.

Araştırma sadece öğretmenleri kapsamakta olup, müdür yardımcıları ve müdürler bu kapsama girmemektedir. Bunun sebebi, okullarda öğretmenlerin amirlerinin müdür yardımcıları ve müdürler olması ve örgütsel adalet ölçeğinde amirlerin davranışlarını ele alan sorular bulunmasıdır.

4.6. Araştırmanın Varsayımları

Katılımcıların anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının (anket formu) araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

4.7. Araştırmanın Yöntemi

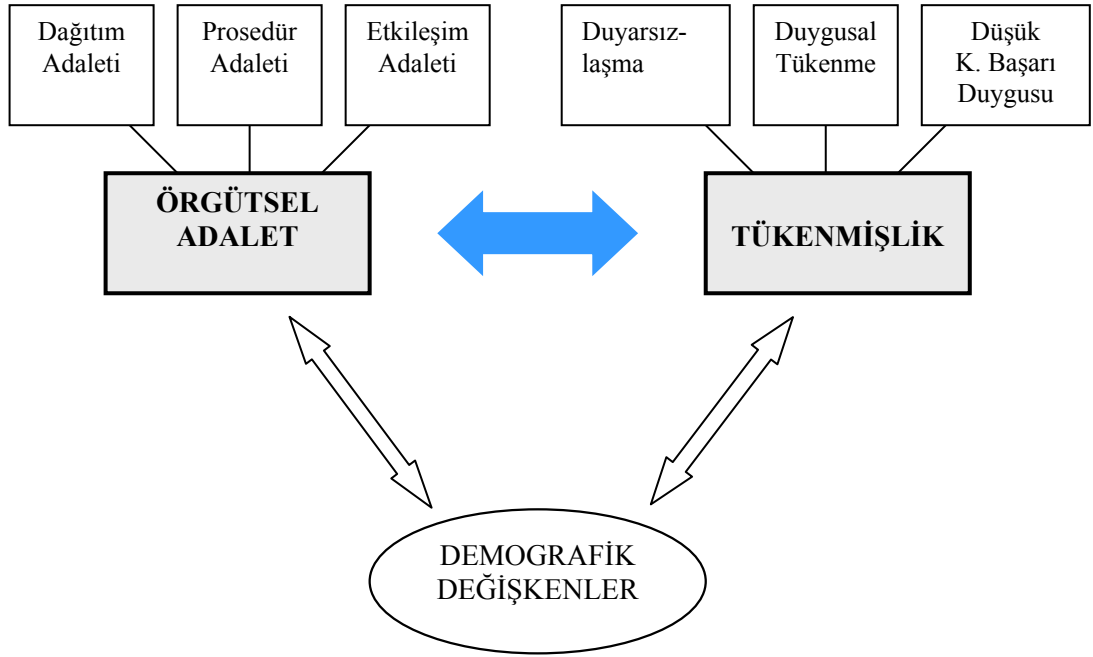
Araştırma yöntemi; araştırma türü, modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analiz tekniklerinden oluşmakta olup, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.7.1. Araştırma Türü

Araştırma, iki değişken (örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik) arasındaki ilişkiyi incelemesi nedeniyle tanımlayıcı araştırmadır.

4.7.2. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacını daha iyi anlamak adına, bir araştırma modeli çizilmiştir. Bu model, aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4.7.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir ili Karşıyaka ilçesindeki 15 adet lisede çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise bu liselerden 7'sinde çalışan öğretmenler alınmıştır. Örneklemde yer alan liseler, kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş olup; Atakent Anadolu Lisesi, Emlakbank Süleyman Demirel Lisesi, Gazi

Lisesi, Vali Erol Çakır Lisesi, Karşıyaka Merkez Anadolu Lisesi, Cihat Kora Anadolu Lisesi ve Şemikler Lisesi'dir. Bu liselerde toplam 249 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak 5 anket formu değerlendirmeye uygun görülmemiş, böylece araştırmaya 244 anket formu dahil edilmiştir. Örneklem kapsamındaki 7 lisede toplam öğretmen mevcudunun 405 olması, anketin geri dönüş oranının % 60 olduğunu göstermektedir.

4.7.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü olan demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, branş vb.) bölümü, araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, toplam 10 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü olan örgütsel adalet ölçeğini, Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış (İngilizce) ana bilim dalı doktora öğrencisi Selma Arıkan, Price ve Mueller (1986) ve Niehoff ve Moorman (1993)'ın araştırmalarında kullanılan örgütsel adalet ölçeklerini düzenleyerek, doktora dersindeki bir çalışmada kullanmak üzere hazırlamış olup, aynı zamanda ifadelerin Türkçeye çevirisini yapmıştır. Ölçekte, örgütsel adalet üç boyut olarak ölçülmüştür ve toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. Her bir alt boyut 5 maddeden oluşmaktadır. 1., 4., 7., 10. ve 13. maddeler dağıtım adaleti boyutunu, 2., 5., 8., 11. ve 14. maddeler prosedür adaleti boyutunu, 3., 6., 9., 12. ve 15. maddeler ise etkileşim adaleti boyutunu oluşturmaktadır. Söz konusu ifadeler “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiş olup, şu şekilde kodlanmıştır: “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum”. Örgütsel adalet ölçeğindeki yüksek puanlar, adalet algısındaki artışı ifade etmektedir.

Katılımcının bu ifadeler doğrultusunda beşli skalada yer alan ve kendisine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir. Örgütsel adalet ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış olup, araştırmanın “bulgular” kısmında açıklanmaktadır.

Anketin üçüncü bölümü olan tükenmişlik ölçeği ise, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory)

dir. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek (MTE) tükenmişliği üç alt boyutta değerlendirmektedir. Birinci alt boyut olan “duygusal tükenme” boyutunda 9 soru (1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. maddeler) ikinci alt boyut olan “duyarsızlaşma” boyutunda 5 madde (5., 10., 11., 15. ve 22. maddeler) ve üçüncü alt boyut olan “düşül kişisel başarı duygusu” boyutunda ise 8 madde (4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. maddeler) yer almaktadır. İfadeler “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiş olup, katılımcıların bu skalada yer alan kendisine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarındaki ifadeler olumsuz ifadelerdir ve şu şekilde kodlanmıştır: “1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman”. Bu durumda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarındaki yüksek puanlar tükenmişlikteki artışı ifade etmektedir. Düşük kişisel başarı duygusu boyutundaki ifadeler ise diğer boyutlardaki ifadelerin aksine, olumlu ifadeler içerdiğinden, bu boyuttaki ifadeler ters kodlanmıştır. Bu kodlama şu şekilde yapılmıştır: “1=Her Zaman, 2=Çoğu Zaman, 3=Bazen, 4=Çok Nadir, 5=Hiçbir Zaman”. Bu durumda, düşük kişisel başarı duygusu boyutundaki yüksek puanlar, tükenmişlikteki artışı göstermektedir.

MTE ölçeğinin Türkçeye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Bu kapsamda, ölçeğin orjinal formundaki 7 basamaklı likert ölçeğinin Türk kültürüne uygun olmadığı görülmüş, basamak sayısı 5’e indirilmiş ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ergin (1992)’in güvenilirlik analizine göre tükenmişlik alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir: Duygusal Tükenme 0,83, Duyarsızlaşma 0,65, Kişisel Başarı 0,72. Ayrıca Ergin (1992) MTE’ye ilişkin yaptığı geçerlilik çalışmasında, özgün ölçeğe benzer biçimde ölçeğin üç faktörde toplandığını saptamıştır¹⁴⁸.

MTE ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, Sucuoğlu ve Kuloğlu-Aksaz (1996) tarafından da yapılmış ve Cronbach-alpha katsayıları duygusal tükenme için

¹⁴⁸ Canan Ergin, “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, ed. Rüveyde Bayraktar, İhsan Dağ (Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1993), 143-154.

0,82, duyarsızlaşma için 0,60 ve kişisel başarı için 0,73 bulunmuştur. Çam (1992) da zamandaş geçerlik yöntemini kullanarak MTE'nin geçerliliğini incelemiştir¹⁴⁹.

Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik analizi araştırma için tekrar yapılmış olup, araştırmanın “bulgular” bölümünde belirtilmektedir.

4.7.5. Veri Analiz Teknikleri

Anketlerden elde edilen veriler ile ilgili tüm analizler “SPSS 16.0 for Windows” bilgisayar programı ile yapılmıştır. Öncelikle örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiş, normal olmayan bir dağılım olduğu görüldükten sonra; non-parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisiyle ilgili hipotez sınamalarında Spearman korelasyon testi, demografik değişkenler ile örgütsel adalet ve tükenmişliğe ilişkin hipotez sınamalarında ise Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları tablolar halinde sunulmuştur.

4.8. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları cevaplardan elde edilne verilere ilişkin analiz ve yorumlar aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

4.8.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçekler, yukarı da belirtildiği gibi daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan her iki ölçek de güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre; örgütsel adalet ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,96'dır. Örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaletinin iç tutarlılık katsayısı 0,94, prosedür adaleti boyutunun 0,89, etkileşim adaleti boyutunun ise 0,91 olarak bulunmuştur.

¹⁴⁹ Hidayet Taşdöven, “Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Çalıştıkları Birimler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, c.7, s.3. (2005): 50.

Tükenmişlik ölçeğinin cronbach-alpha katsayısı 0,91 olarak bulunurken, alt boyutlar olan duygusal tükenme boyutunun 0,90, duyarsızlaşma boyutunun 0,75, düşük kişisel başarı duygusu boyutunun ise 0,83'dür. Güvenilirlik analizinin ayrıntılı tabloları ekte yer almaktadır. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin bu katsayıların 0,70'den büyük olması, bir sosyal bilimler araştırması olarak, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.8.2. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığı “Tek-örneklem Kolmogorov-Smirnov” testi ile analiz edilmiştir. Test sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmüş, bu yüzden hipotez sınamalarında non-parametrik testlerin kullanılmasının gerektiği sonucuna varılmıştır.

4.8.3. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel adalet boyutları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ile tükenmişlik boyutlarına (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) ilişkin frekans dağılım tabloları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	DAĞITIM ADALETİ	PROSEDÜR ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ
Ortalama	3,0254	3,1295	3,4148
Orta	3,0000	3,2000	3,4000
Standart Sapma	,85018	,79045	,81131

Tablo 4’de örgütsel adalet boyutlarının ortalama (mean) değerleri incelendiğinde, her üç boyutun da “3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 3,18’dir. Buna göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının tam olarak bir uca doğru kayma göstermediği, yani algılarının ne çok düşük ne de çok yüksek olduğu, kararsıza yakın olduğu ortaya konmaktadır. Bu belirsizliğin bir nedeni; örgütsel adalet sorularının amirlerin davranışlarıyla ilgili ifadeler içermesi ve çalışma

ortamında hassas bir konu olan adaleti ölçmesi bakımından, katılımcıların anketi cevaplarken tedirginlik yaşamaları ve beşli likert ölçeği skalasındaki uç bölgeleri işaretlememeleri olabilir. Ancak araştırma gereği, “varsayımlar” bölümünde de belirtildiği üzere katılımcıların anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmıştır.

Tablo 5: Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	DUYGUSAL TÜKENME	DUYARSIZLAŞMA	DÜŞÜK K. BAŞARI DUYGUSU
Ortalama	2,5779	1,7672	2,1783
Orta	2,4444	1,6000	2,1250
Standart Sapma	,77490	,64552	,55842

Tablo 5’e göre katılımcıların tükenmişlik boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunun ortalamasının (mean) 2,57, duyarsızlaşma ortalama değerinin 1,76 ve düşük kişisel başarı duygusu boyutunun ortalama değerinin 2,17 olduğu görülmektedir. Tükenmişlik ölçeğinin (tüm sorular) mean değeri ise 2,24’dür. Tablodan da görüleceği üzere, deneklerin tükenmişlik boyutlarının ortalama değerleri, orta değer olan “3”ün altındadır. Tükenmişlik ortalama değerinin 2,24 olması da, ankete katılan öğretmenlerin tükenmişliklerin düşük olduğunu, nadire yakın zamanlarda kendilerini tükenmiş hissettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca deneklerin en yüksek tükenmişliği duygusal tükenme boyutunda yaşadığı görülmektedir. Bunu, düşük kişisel başarı duygusu ve duyarsızlaşma izlemektedir.

4.8.4. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mezun olunan son program, toplam mesleki kıdem, ortalama öğrenci sayısı, branş, mesleği isteyerek seçip seçmeme gibi değişkenlere ait frekans dağılımları ortaya konmuştur.

Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Yaş	Frekans	Yüzde
21-30	11	4,5
31-40	67	27,5
41-50	103	42,2
51 VE ÜZERİ	63	25,8
Toplam	244	100,0

Tablo 6’da, örneklemdaki öğretmenlerin % 42,2 oran ile en büyük kısmının 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu % 27,5 ile 31-40 yaş aralığı takip etmektedir. 51 yaş ve üzeri grubunda yer alan öğretmenler ise % 25,8 oran ile 31-40 yaş grubuna çok yakındır. En küçük paya ise % 4,5 oran ile 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Bu dağılımlar, Karşıyaka’daki liselerde genel olarak emeklilik yaşına gelmiş veya gelmekte olan öğretmenlerin çoğunluğu oluşturduğunu, meslek hayatına yeni başlayan genç öğretmenlerin ise çok az bir paya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7 :Katılımcıların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
ERKEK	89	36,5
BAYAN	155	63,5
Toplam	244	100,0

Tablo 7’den görüldüğü üzere, örneklemdaki öğretmenlerin büyük bir oranını (% 63,5) bayanlar oluşturmaktadır. Örneklemin % 36,5’lik kısmı ise erkek öğretmenlerden meydana gelmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Medeni Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
BEKAR	46	18,9
EVLİ	198	81,1
Toplam	244	100,0

Tablo 8’den görüldüğü üzere, örneklemdaki öğretmenlerin % 81,1’i evli olup, % 18,9’u ise bekardır.

Tablo 9 : Katılımcıların Çocuk Sayılarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
YOK	57	23,4
1 ÇOCUK	78	32,0
2 ÇOCUK	99	40,6
3 ÇOCUK	9	3,7
3'DEN FAZLA	1	,4
Toplam	244	100,0

Tablo 9’da, örneklemdaki öğretmenlerin büyük bir bölümünün çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin % 40,6’sının 2 çocuğa sahipken, bunu % 32 ile 1 çocuğun takip etmektedir.3’den fazla çocuğu olanlar ise % 3,7 ile en düşük orana sahiptir.

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Eğitim	Frekans	Yüzde
FAKÜLTE	221	90,6
Y.LİSANS	18	7,4
DOKTORA	1	,4
E. ENSTİTÜSÜ	3	1,2
DİĞER	1	,4
Toplam	244	100,0

Tablo 10’a göre, örneklemdaki öğretmenlerin çok büyük bir kısmı (% 90,6) fakülte mezunudur. Bunu % 7,4 ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Araştırmanın lise öğretmenlerinde yapılması ve lisede Fen bilgisi ve Sosyal bilgiler gibi derslerin alt branşlara ayrılması, bu branşlarda çalışan öğretmenlerin fakülte bitirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin oranı % 1,2’de kalmaktadır. Doktora mezunu ise sadece 1 öğretmen bulunmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Mesleki Kıdemlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde
0-4 YIL	4	1,6
5-9 YIL	30	12,3
10-14 YIL	50	20,5
15-19 YIL	54	22,1
20-24 YIL	51	20,9
25 YIL VE ÜZERİ	55	22,5
Toplam	244	100,0

Tablo 11’de araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mesleki kıdem dağılımları incelendiğinde; 10-14 yıl, 15-19 yıl, 20-24 yıl ve 25 yıl ve üzeri kidede sahip olan öğretmenlerin birbirlerine çok yakın oranlara sahip oldukları görülmektedir. Buna karşılık, en düşük oranı % 1,6 ile 0-4 yıl kidede sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bu sonuç; yaş frekans dağılımıyla uyumlu olarak, genç ve meslekte yeni öğretmenlerin azınlığı oluşturduğunu, emeklilik hakkı kazanmış 20 yıl ve üzeri kidede sahip öğretmenlerin ise büyük bir orana sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Derse Girdikleri Sınıflardaki Ortalama Öğrenci Sayılarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Ortalama Öğrenci Sayısı	Frekans	Yüzde
30 VE DAHA AZ	90	36,9
31-40	154	63,1
Toplam	244	100,0

Tablo 12’ye bakıldığında, örneklemdaki öğretmenlerin daha çok 31-40 arası öğrenci olan sınıflarda derse girdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin % 36,9’u ise 30 ve daha az öğrencili sınıflarda ders vermektedir.

Tablo 13 : Katılımcıların Branşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Branş	Frekans	Yüzde
EDEBİYAT	49	20,1
MATEMATİK	45	18,4
FEN BİLİMLERİ	35	14,3
SOSYAL BİLİMLER	49	20,1
DİN KÜLTÜRÜ	7	2,9
GÜZEL SANATLAR	24	9,8
Y. DİL	30	12,3
DİĞER	5	2,0
Toplam	244	100,0

Tablo 13’e bakıldığında, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin branş dağılımlarına bakıldığında, en fazla edebiyat ve sosyal bilimler öğretmeni olduğu dikkat çekmektedir. Bunu matematik, fen bilimleri, yabancı dil ve güzel sanatlar öğretmenleri takip etmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Meslek Seçimindeki İsteklerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Meslek Seçimi	Frekans	Yüzde
İSTEYEREK	203	83,2
İSTEMEYEREK	41	16,8
Toplam	244	100,0

Tablo 14’den de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin % 83,2’si mesleklerini isteyerek seçmiş, % 16,8’i ise istemeyerek seçmiştir.

4.8.5. Hipotez Sınamaları

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analizler ve yorumlar aşağıdaki kısımlarda açıklanmaktadır.

4.8.5.1. Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Ana Hipotez

H₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Düzeyi İlişkisi

			TÜKENMİŞLİK	ÖRGÜTSEL ADALET
Spearman's rho	TÜKENMİŞLİK	Korelasyon katsayısı	1,000	-,375
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	ÖRGÜTSEL ADALET	Korelasyon katsayısı	-,375	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Tablo 15’den de görüldüğü üzere, analiz sonucunda p değeri 0,01’den küçük çıkmıştır. Bu sebeple H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre, % 99 güven aralığında, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayısına (-0,375) bakıldığı zaman, bu değer negatif yönlü ve 0 ile -0,5 aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının çok güçlü çıkmaması, hem örgütsel adalet hem tükenmişlik ölçeğinin ortalama (mean) değerlerinin “3”e yakın değerlerde olması, katılımcıların anket sorularına yanıt verirken genellikle beşli likert ölçeğinde orta basamağı seçtiklerini, uç değerlere

yönelmediklerini göstermektedir. Bu yüzden, bu iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü bir ilişkisi çıkmaması normaldir.

Bu bulguya göre; öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki amirleri tarafından adil ödüllendirildiklerini, karar verme süreçlerinde kendi söz hakları olduğunu, bu süreçlerin adil olarak işlediğini ve amirlerinden saygı, nezaket ve dürüstlük gördüklerini düşünmeleri (örgütsel adalet algılarının artması), tükenmişlik düzeylerinde orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir değişiklik meydana getirmektedir. Bir başka ifade ile, işyeri (okulu) ile ilgili olumlu örgütsel adalet algısına sahip olan bir öğretmenin, kendi işyeriyle ilgili olumlu duygu ve düşünceler geliştirmesi ve bu bağlamda tükenmişlik eğiliminde azalma görülmesi; yani bu öğretmenlerin duygusal tükenmeleri, duyarsızlaşmaları ve kendilerini başarısız görme duyguları daha düşük olması beklenmektedir. Bu bulgu literatürle de uyum göstermektedir. Moliner ve arkadaşları (2005) araştırmalarında, örgütsel adaletin tükenmişlikle ilişkili olduğunu saptamışlardır¹⁵⁰. Maslach, Schafeli ve Leiter (2001) de tükenmişliğe neden faktörlerden bir tanesinin adalet algısı olduğunu belirtmişlerdir¹⁵¹.

Bu bulgu örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak tükenmişlik düzeyi ile ilişkili olan daha birçok faktör olabilmektedir, bu nedenle örgütsel adalet algısı tükenmişlik düzeyi ile ilişkili olan sadece bir faktör olarak düşünülmelidir.

Alt Hipotezler

H₁: Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin analizler aşağıda Tablo 16’da gösterilmektedir.

¹⁵⁰ Carolina Moliner ve diğ., “Relationships Between Organizational Justice and Burnout At The Work-Unit Level”, **International Journal of Stress Management**, c. 12, s.2 (2001): 99-116.

¹⁵¹ Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 415.

Tablo 16: Dağıtım Adaleti Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi

			DAĞITIM ADALETİ	DUYGUSAL TÜKENME
Spearman's rho	DAĞITIM ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,240
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DUYGUSAL TÜKENME	Korelasyon katsayısı	-,240	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Dağıtım adaleti ile duygusal tükenme düzeyi ilişkisine ilişkin bulgulara Tablo 16'dan bakıldığı zaman, p değerinin 0,01'den küçük olması sebebiyle % 99 güven aralığında bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Spearman korelasyon analizinden elde edilen korelasyon katsayısı (-0,240), bu ilişkinin negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir başka ifade ile; öğretmenlerin kazanımların adil olarak dağıtıldığına ilişkin olumlu algılar geliştirdiklerinde, duygusal tükenme düzeyleri azalmaktadır. Bu bulgu neticesinde, okullarında gösterdikleri gayretler karşılığında adaletli bir şekilde ödüllendirildiklerini düşünen öğretmenlerin, enerjilerinin tükenme, işten bıkma ve sıkılma düzeylerinde düşme olmaktadır.

H_1 : Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin analizler aşağıda Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Dağıtım Adaleti Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi

			DAĞITIM ADALETİ	DUYARSIZLAŞMA
Spearman's rho	DAĞITIM ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,226
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DUYARSIZLAŞMA	Korelasyon katsayısı	-,226	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Dağıtım adaleti algısı ile duyarsızlaşma düzeyi ilişkisi incelendiğinde, p değerinin 0,01'den küçük olması sebebiyle %99 güven aralığında H_1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Korelasyon katsayısı (-0,226), bu ilişkinin negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Bir başka şekilde ifade edecek olursak; örgütsel kazanımlar öğretmenler tarafından adil olarak algılandığında, yani öğretmenler amirleri tarafından adaletli ödüllendirildiklerine ilişkin algılarında artış olduğunda, duyarsızlaşma düzeylerinde azalma görülmektedir.

H_1 : Öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Dağıtım Adaleti Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi

			DAĞITIM ADALETİ	DÜŞÜK K.BAŞARI DUYGUSU
Spearman's rho	DAĞITIM ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,227
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DÜŞÜK K. BAŞARI DUYGUSU	Korelasyon katsayısı	-,227	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Analiz sonucuna göre, p değeri 0,01'den küçüktür ve bu da iki değişken arasındaki ilişkinin % 99 güven aralığında anlamlı olduğunu göstermektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısı (-0,227), negatif değerli ve 0'a yakın bir değerdir. Bu bulgu, dağıtım adaleti ile düşük kişisel başarı duygusu arasında negatif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile; öğretmenlerin çalışmalarından sağladıkları kazanımları adil olarak algıladıklarında, kendilerini başarısız olarak görme duygularında azalış olmaktadır. Bu öğretmenlerin kendi çabalarının farkına varıldığı ve adil kazanımlar elde ettiklerini düşünen öğretmenlerin, kendilerini örgütte daha değerli hissettikleri ve başarılı olduklarını düşündükleri sonucu çıkarılabilir.

H_1 : Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: Prosedür Adaleti Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi

			PROSEDÜR ADALETİ	DUYGUSAL TÜKENME
Spearman's rho	PROSEDÜR ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,350
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DUYGUSAL TÜKENME	Korelasyon katsayısı	-,350	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Prosedür adaleti algısı ile duygusal tükenme ilişkisi % 99 güven aralığında anlamlıdır ($p < 0,01$). H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısı (-0,35) bu iki değişken arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile; öğretmenlerin prosedür adaleti algılarında yani kazanımların belirlenme süreçlerinin adil işlediğine yönelik olumlu algılar geliştirdiklerinde, duygusal tükenme düzeyleri azalmaktadır. Yani öğretmenler okuldaki kazanım dağıtım süreçlerinin adaletli olduklarını düşündüklerinde, kendilerini işte daha enerjik

hissetmekte ve işe karşı istekleri artmakta, bıkkınlık, sıkılma, işten yorulma gibi duygularında ise azalma olmaktadır.

H₁: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20: Prosedür Adaleti Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi

			PROSEDÜR ADALETİ	DUYARSIZLAŞMA
Spearman's rho	PROSEDÜR ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,317
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DUYARSIZLAŞMA	Korelasyon katsayısı	-,317	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Tablo incelendiğinde, prosedür adaleti algısı ile duyarsızlaşma düzeyi arasında % 99 güven aralığında anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Buna göre, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısı (-0,317), bu ilişkinin negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu; karar verme süreçlerine ilişkin öğretmenlerin adalet algılarında olumlu düzeyde bir artma olduğunda, duyarsızlaşmalarının yani insanlara karşı sertleşmeleri, hissizleşmeleri, ilgisizleşmelerin azaldığını göstermektedir.

H₁: Öğretmenlerin prosedür adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21: Prosedür Adaleti Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi

			PROSEDÜR ADALETİ	DÜŞÜK K. BAŞARI DUYGUSU
Spearman's rho	PROSEDÜR ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,391
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DÜŞÜK K. BAŞARI DUYGUSU	Korelasyon katsayısı	-,391	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Prosedür adaleti algısı ile kişisel başarı ilişkisi p değerinin 0,01'den küçük olması sebebiyle % 99 güven aralığında anlamlıdır. Buna göre, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısı (-0,391) bu iki değişken arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, öğretmenlerin karar verme süreçlerine ilişkin olumlu adalet algıları geliştirdiklerinde, kendilerini başarısız görme hisleri de azalmaktadır. Yani karar alma süreçlerinde kendi fikirlerinin de alınarak belirli derecede bir kontrolü olduklarını ve bu nedenle adaletli süreçler işlediğini düşünen öğretmenler, kendilerini okulda kararlara katılımcı ve bu yüzden daha değerli hissedecek, kendilerini daha başarılı göreceklerdir.

H₁: Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin analiz, aşağıda Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22: Etkileşim Adaleti Algısı ile Duygusal Tükenme İlişkisi

			ETKİLEŞİM ADALETİ	DUYGUSAL TÜKENME
Spearman's rho	ETKİLEŞİM ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,268
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DUYGUSAL TÜKENME	Korelasyon katsayısı	-,268	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Etkileşim adaleti algısı ile duygusal tükenme ilişkisi % 99 güven aralığında anlamlıdır ($p < 0,01$). Buna göre; H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının -0,268 olması bu iki değişken arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre; öğretmenlerin amirlerinden saygı, nezaket ve dürüstlük gördüklerine ilişkin olumlu algılar geliştirince, duygusal tükenme düzeyleri azalmaktadır. Amirleriyle böyle iyi ilişkiler içinde olmaları, onlara duygusal yönden bir destek sağlayacak ve işten kopma noktasına getirebilecek tükenme duyguları yaşama eğilimlerini azaltacaktır.

H_1 : Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23: Etkileşim Adaleti Algısı ile Duyarsızlaşma İlişkisi

			ETKİLEŞİM ADALETİ	DUYARSIZLAŞMA
Spearman's rho	ETKİLEŞİM ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,263
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DUYARSIZLAŞMA	Korelasyon katsayısı	-,263	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Etkileşim adaleti algısı ile duyarsızlaşma ilişkisi de % 99 güven aralığında anlamlı olup ($p<0,01$), H_1 hipotezi kabul edilmiştir. -0,263 olan korelasyon katsayısı, bu iki değişken arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, öğretmenlerin amirlerinden saygı, nezaket ve dürüstlük gördüklerine ilişkin olumlu düşüncelerindeki artış olduğunda, duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Amirleriyle iyi ilişkiler içerisinde olan öğretmenler, bir rol model olarak gördükleri amirlerinin gösterdiği herşeyi, kendi hizmet verdikleri kişilere de gösterecek, bu da insanlarla ilişkilerini daha kaliteli hale getirerek duyarsızlaşma düzeylerini azaltacaktır.

H_1 : Öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamaları ile düşük kişisel başarı duygusu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 24: Etkileşim Adaleti Algısı ile Düşük Kişisel Başarı Duygusu İlişkisi

			ETKİLEŞİM ADALETİ	DÜŞÜK K. BAŞARI DUYGUSU
Spearman's rho	ETKİLEŞİM ADALETİ	Korelasyon katsayısı	1,000	-,316
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000
		N	244	244
	DÜŞÜK K. BAŞARI DUYGUSU	Korelasyon katsayısı	-,316	1,000
		İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-
		N	244	244

Tablo incelendiğinde, etkileşim adaleti ile düşük kişisel başarı duygusu ilişkisinin % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Buna göre, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısı (-0,316), bu ilişkinin negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Sonuç olarak, öğretmenlerin amirlerinden saygı, nezaket ve dürüstlük gördüklerine ilişkin olumlu algılar geliştirmeleri, kendilerini başarısız görme hislerinde de azalış meydana getirmektedir.

4.8.5.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Adalet ve Tükenmişliğe İlişkin Hipotez Sınamaları

H₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 25: Yaş-Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	YAŞ	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	21-30	11	135,41
	31-40	67	127,99
	41-50	103	127,83
	51 VE ÜZERİ	63	105,70
	Toplam	244	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	4,943
df	3
İst.anlamlılık (2 yönlü)	,176

Analiz sonucu elde edilen p değeri 0,05'ten büyük olduğu için, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının yaşlarına bağlı olarak farklılık göstermediği tesbit edilmiştir. H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi reddedilmiştir. İlk tablodan da görüldüğü üzere, tüm yaş aralıklarındaki katılımcıların ortalama sıraları (mean rank) birbirine yakın değerlerdir. Buna göre, genç veya orta yaşlı öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının yaşlarına bağlı olarak farklılık göstermediği söylenebilir.

H₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Cinsiyet-Örgütsel Adalet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	CİNSİYET	N	Ortalama sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	ERKEK	89	123,88
	BAYAN	155	121,71
	Toplam	244	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Mann-Whitney U	6775,000
Wilcoxon W	18865,000
Z	-,231
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,817

Analiz sonucu elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu değer, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Yani, öğretmenlerin erkek veya bayan olmaları örgütsel adalet algılamalarında bir farklılık oluşturmamaktadır. Hem erkek hem bayan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalama sıra değerlerinin birbirlerine yakın değerlerde toplanması bu sonucu desteklemektedir.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27: Yaş-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	YAŞ	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	21-30	11	114,82
	31-40	67	127,56
	41-50	103	115,77
	51 VE ÜZERİ	63	129,46
	Toplam	244	

Tablo 27 – devam

	TÜKENMİŞLİK
Chi-Square	2,028
df	3
İst. Anlamlılık	,567

Analiz sonucunda elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sonucu; H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Yani öğretmenlerin genç veya orta yaşlı olması tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar yaratmamaktadır. İlk tablodaki, öğretmenlerin yaş aralıklarının ortalama sıra değerlerinin birbirleri ile çok yakın gözükmesine de, anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük çıkması bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir. Tuğrul ve Çelik (2002), budak ve Sürgevil (2005) ve Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003) da araştırmalarında bu bulguyu saptamışlardır. Ancak maslach (1982), Anderson ve Iwanicki (1984) gibi araştırmacılar, erkek ve bayanlarda tükenmişliğin farklı boyutlarının baskın olduğunu saptamışlardır.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Cinsiyet-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	CİNSİYET	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	ERKEK	89	123,07
	BAYAN	155	122,17
	Toplam	244	

	TÜKENMİŞLİK
Mann-Whitney U	6847,000
Wilcoxon W	18937,000
Z	-,095
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,924

Yapılan Mann Whitney U testi sonucu oluşan p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu durumda, H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Yani, erkek ve bayan öğretmenlerin sadece cinsiyetlerinden ötürü tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar oluşmamaktadır. İlk tablodaki erkek ve bayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ortalama sıra değerlerin birbirlerine çok yakın olması da bu sonucu desteklemektedir. Bu bulgu, cinsiyet ile tükenmişliğin ilişkili çıktığı bazı araştırmalara tezatlık gösterirken, Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003)'ın bulguları ile uyum göstermektedir.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29: Medeni Durum-Tükenmişlik Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	MEDENİ DURUM	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	BEKAR	46	108,93
	EVLİ	198	125,65
	Toplam	244	

	TÜKENMİŞLİK
Mann-Whitney U	3930,000
Wilcoxon W	5011,000
Z	-1,449
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,147

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sebebiyle H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi ise reddedilmiştir. Bu durum, öğretmenlerin evli veya bekar olmalarının tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık

oluşturmadığının bir göstergesidir. Hem evli hem bekar öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin ortalama sıra değerlerinin birbirine yakın olduğu da ilk tablodan görülmektedir. Sürgevil ve diğ. (2007) araştırmalarında aynı sonucu bulmuşlardır. Ancak Maslach (1982), Öztürk, Tolga ve Şenol (2007), Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003) gibi araştırmacılar, tükenmişliğin medeni duruma göre farklılık gösterdiğini, bekarların evlilere göre daha yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olduklarını saptamışlardır.

H₁: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri çocuk sayılarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Çocuk Sayısı-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	ÇOCUK SAYISI	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	YOK	57	118,64
	1 ÇOCUK	77	123,05
	2 ÇOCUK	98	127,48
	3 ÇOCUK	9	99,28
	3'DEN FAZLA	3	88,83
	Toplam	244	

	TÜKENMİŞLİK
Chi-Square	2,325
df	4
İst. Anlamlılık	,676

Tablo 30'da da görüldüğü üzere, analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Buna göre, H₀ hipotezi kabul edilirken, H₁ hipotezi reddedilmiştir. Yani, öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısı tükenmişlik düzeylerinde bir fark yaratmamaktadır. İlk tablodan da, çocuk sayıları değişen öğretmenlerin ortalama tükenmişlik değerlerinin çok değişmediği, birbirlerine yakın düzeylerde seyrettiği

görülmektedir. 3’den fazla çocuğa sahip olan öğretmenlerin ortalama sıra değerinin diğerlerine göre daha düşük çıkması ise bu grupta yer alan katılımcıların sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır.

H₁: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31: Mesleki Kıdem-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	MESLEKİ KIDEM	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	0-4 YIL	4	92,00
	5-9 YIL	30	114,65
	10-14 YIL	50	131,60
	15-19 YIL	54	103,36
	20-24 YIL	51	129,13
	25 YIL VE ÜZERİ	55	133,37
	Toplam	244	

	TÜKENMİŞLİK
Chi-Square	7,693
df	5
İst. Anlamlılık	,174

Tablo 31’e göre, analiz sonucunda elde edilen p değerinin 0,05’ten büyük çıkması sebebiyle, % 95 güven aralığında H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir. başka bir ifadeyle, öğretmenlerin çalıştıkları yıl kaç olursa olsun, tükenmişlik düzeylerinde bir fark yaratmamaktadır.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ders verdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına göre farklılık göstermektedir

Tablo 32: Ders Verilen Sınıflardaki Ortalama Öğrenci Sayısı-Tükenmişlik Mann Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	ORT. ÖĞRENCİ SAYISI	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	30 VE DAHA AZ	90	122,44
	31-40	154	122,54
	Total	244	

	TÜKENMİŞLİK
Mann-Whitney U	6924,500
Wilcoxon W	11019,500
Z	-,010
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,992

Tablo 32'ye göre analiz sonucu elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sebebiyle, H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin ders verdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına göre farklılık göstermediği söylenebilir.

H_1 : Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu hipoteze ilişkin analizler, aşağıda Tablo 33'de gösterilmektedir.

Tablo 33: Branş-Tükenmişlik Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	BRANŞ	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	EDEBİYAT	49	128,86
	MATEMATİK	45	112,34
	FEN BİLİMLERİ	35	124,89
	SOSYAL BİLİMLER	49	120,73
	DİN KÜLTÜRÜ	7	75,00
	GÜZEL SANATLAR	24	155,29
	Y. DİL	30	109,95
	DİĞER	5	136,60
	Toplam	244	

	TÜKENMİŞLİK
Chi-Square	10,925
df	7
İst. anlamlılık	,142

Analiz neticesinde, p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sebebiyle, % 95 güven aralığında öğretmenlerin tükenmişliklerinin branşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bir başka ifade ile, farklı branşlardaki öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

H₁: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 34: Meslek Seçimindeki İstek-Tükenmişlik Mann Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	MESLEK SEÇİMİ	N	Ortalama Sıra
TÜKENMİŞLİK	İSTEYEREK	203	118,54
	İSTEMEYEREK	41	142,11
	Toplam	244	

Tablo 34 – devam

	TÜKENMİŞLİK
Mann-Whitney U	3357,500
Wilcoxon W	24063,500
Z	-1,953
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,051

Analiz sonucuna göre, %90 güven aralığında öğretmenlerin tükenmişlikleri mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık göstermektedir ($p < 0,1$). Tablo 35’den de görüleceği üzere, mesleği istemeyerek seçen öğretmenlerin ortalama sıra değerlerinin daha yüksektir. Bu durum, en başta mesleği isteksizce, belki zorunlu nedenlerden, belki de yanlış yönlendirmelerden seçen öğretmenlerin daha sonra ki yıllarda mesleği isteyerek seçen öğretmenlere göre tükenmişliğe daha fazla eğilimli olduklarını göstermektedir.

5. SONUÇ

Günümüzde teknoloji büyük bir hızla gelişmekte ve örgütler sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadır. Ancak teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, örgütlerin insan gücüne ihtiyaçları hiç bitmeyecektir. Çünkü teknolojinin kaynağını oluşturan “bilgi”yi üreten insandır. Daha fazla yenilik üretebilmek, çevre koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmek ve rakiplere karşı üstünlük elde edebilmek ancak insan gücüyle olabilmektedir. Dolayısıyla insanın bu yaratıcı gücünü en etkin şekilde kullanabilmesi, örgütlerde var olan sistemlerin nasıl işlediği ile ilgilidir. Bu sistemleri iyi yönetebilmek, insandan maksimum faydayı sağlamak demektir. Örgütsel adalet de, bu sistemi oluşturan önemli parçalardan biridir. Adaletin, insan için her zaman ve her yerde önemli bir kavram olmasının yanı sıra, günümüzde örgütler için insanın değerinin artması ile çalışanlar işyerlerinde adaleti daha fazla sorgular olmuşlardır. Çalışanlar, işte gösterdikleri çabalar karşılığında aldıkları kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı, bu kazanımların dağıtım süreçlerinin adilliği, yöneticilerinin kendilerine adaletli davranıp davranmadığı ile ilgili sorular sormakta ve bunlarla ilgili çeşitli kaygılar geliştirmektedir. Örgütsel adalet literatüründe de ortaya konduğu üzere, bu kaygıların artması durumunda, bireyler kendilerini değersiz hissetmekte, öfke, üzüntü gibi çeşitli olumsuz tepkiler geliştirmekte ve örgüte bağlılıkları azalmaktadır. Tam tersine, örgütte adalet olduğu yönünde algılara sahip olan çalışanlar ise, gayretlerinin fark edildiğini ve adil olarak ödüllendirildiklerini düşünmekte; örgüte duydukları güven ve bağlılık duygusu artmaktadır. Bu durum, çalışanın performansına da etki ederek, en nihayetinde örgütün de performansını yükseltmektedir. Bunun yanında, literatürde son 35 yıldır araştırılan bir kavram olan tükenmişlik de, çalışanların ve örgütün performansını etkileyen bir diğer kavramdır. Çalışanların enerjilerinin tükenmeleri, işten soğumaları, ilgisizleşmeleri, kendilerine olan inançlarının azalması gibi durumlarla açıklanan tükenmişlik sendromu da, günümüzde hem çalışanlar hem de örgütler açısından ele alınması gereken çok önemli bir konudur.

Temel amacı örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek olan bu araştırmada, öncelikle örgütsel adalet ve tükenmişlik boyutlarının ortalama (mean) değerleri incelenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarının (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ortalama değerlerinin beşli likert ölçeğindeki orta basamağı temsil eden “3” değerine yakın değerlerde olduğu görülmüştür. Aynı şey, bütünüyle örgütsel adalet ölçeğinin ortalama değeri için de geçerlidir. Bu sonuç, araştırmaya kapsamındaki öğretmenlerin örgütsel adaletlerinin ne çok yüksek ne çok düşük olduğunu, genel olarak orta düzeyde bir örgütsel adalet algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusu düzeylerinin skaladaki orta basamak olan “3”den düşük olduğu görülmüştür. Bu durum, katılımcıların genel olarak tükenmişliklerinin düşük denebilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik ölçeğinin ortalama değerinin 2,24 çıkması da, bu sonucu desteklemektedir.

Öğretmenler, meslekleri gereği hergün birçok kişiyle (öğrenciler, veliler, iş arkadaşları) iletişim kurmak durumunda olan bireylerdir. Bu iletişim esnasında, çeşitli sorunlarla uğraşmak hatta çeşitli çatışmalar yaşamaları mümkündür. Aynı zamanda; kalabalık sınıflar, fiziki koşullardaki yetersizlikler gibi durumlarla da karşı karşıyadırlar. Nitekim, Türkiye’de özellikle devlet okullarının bu açılardan yetersiz kaldığı söylenebilir. Tüm bu faktörler öğretmenlerin tükenmişliklerinde elbette ki rol oynamaktadır, ancak bu araştırmada örgütsel adaletin de tükenmişlik ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmanın ana hipotezinin Spearman korelasyon analizi ile sınanması sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında % 99 güven aralığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. -0,375 olan korelasyon katsayısı, bu ilişkinin negatif yönlü ve orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin anlamlı olarak azalması veya örgütsel adalet algılamaları azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin anlamlı olarak artması beklenmektedir. Bu bulgu, tükenmişlik literatürü ile de uyum göstermektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi, adaletin tükenmişlikle ilişkili olduğu yönünde Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) ile Moliner ve arkadaşları (2005) nın araştırmaları vardır.

Öğretmenliğin, devlete bağlı bir hizmet olması nedeniyle (devlet okullarında), amirlerinin (müdürler ve müdür yardımcıları) öğretmenleri maddi açıdan ödüllendirme anlamında çok fazla yetkisi bulunmamaktadır. Nitekim devlet okullarında çalışan öğretmenlerin maaşını devlet belirlemektedir. Ancak, müdürlerin başarılı gördükleri öğretmenleri, ikramiye ile maddi açıdan ödüllendirmesi mümkündür. Bunun yanı sıra müdürler, yine başarılı gördükleri öğretmenlere takdir belgesi-teşekkür belgesi vermek, sözlü olarak teşekkür etmek veya sicil kayıtlarını olumlu doldurarak daha hızlı bir şekilde kadro ve derecelerinin yükselmesini sağlamak gibi yetkilere sahiptir. Tüm bu sayılanlar, aslında dağıtım adaletinde bahsedilen, öğretmenler açısından geçerli olan kazanımlardır. Araştırma bulgularında, katılımcı öğretmenlerden en düşük adalet algısı dağıtım adaletinde çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin de amirlerinden adil olarak ödüllendirilmeyi beklediklerinin bir göstergesidir. Müdürlerin, öğretmenlerin sahip oldukları özelliklerin ve gösterdikleri başarılarının farkında olmaları ve bunları objektif bir şekilde değerlendirerek ödüllendirme sistemi oluşturmaları, öğretmenlerin dağıtım adaleti algısını yükseltecektir. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin dağıtım adaleti algısı ile tükenmişliğin tüm alt boyutlarının ilişkili olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaleti-Duygusal tükenme, Dağıtım adaleti-Duyarsızlaşma ve Dağıtım adaleti-Düşük kişisel başarı duygusu ilişkileri negatif yönlü anlamlı bulunmuştur. Yine araştırma bulgularına göre, Dağıtım adaleti-duygusal tükenme ilişkisi bunlar arasından en güçlü ilişkidir. Dolayısıyla öğretmenlerin dağıtım adaleti algılarının yükselmesi, yani amirleri tarafından adil olarak ödüllendirildiklerini, gösterdikleri çabalar karşılığında aldıkları kazanımların adil olduğunu düşünmeleri; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kendilerini başarısız olarak görme hislerini ise düşürecektir.

Kazanımları belirlemede kullanılan araçların adilliği anlamına gelen prosedür adaleti ise, öğretmenlerde çalıştıkları okulda alınan kararlara katılım haklarının olması ve bu hakların adil bir şekilde kullanılması demektir. Örneğin; okullarda öğrencilere nasıl ders verilmesi, hangi konuların ön plana çıkarılması, ne tür bir sınav sistemi uygulanması gerektiği, veli toplantılarının hangi dönemlerde ve ne zaman yapılması, yıl içinde ne tür aktiviteler düzenleneceği, okulda uyulması gereken kurallar gibi konularda karar alınırken, öğretmenlerin de bu karar süreçlerinde söz haklarının olması, düşüncelerini paylaşabilmeleri prosedür adaleti algılarını yükseltmektedir. Çalışmanın bulgularına göre, prosedür adaleti algısı ile tükenmişlik alt boyutları

arasında % 99 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Prosedür adaleti algısı-Duygusal tükenme, Prosedür adaleti algısı-Duyarsızlaşma ve Prosedür adaleti algısı-Düşük kişisel başarı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Karar verme süreçlerinde düşüncelerinin dikkate alındığını ve kararların tarafsız bir şekilde alındığını düşünen öğretmenlerin, duygusal yönden tükenme ve duyarsızlaşma eğilimlerinin düşeceği söylenebilir. Araştırma bulguları, prosedür adaleti ile en güçlü ilişkinin düşük kişisel başarı duygusu arasında olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, öğretmenlerin karar verme süreçlerinde söz hakkına sahip olduklarında, fikirlerine önem verildiğini, yapılan işlemlerde bir rolü olduğunu düşünmeleri ve kendilerini örgüt içinde daha değerli hissederek kendilerini daha başarılı hissetmeleri olabilir.

Araştırmada, öğretmenlerin etkileşim adaleti algıları ile tükenmişliğin alt boyutları arasında da % 99 güven aralığında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Etkileşim adaleti-duygusal tükenme, Etkileşim adaleti-Duyarsızlaşma ve Etkileşim adaleti-Düşük kişisel başarı duygusu arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin etkileşim adaleti algılarının diğer adalet türlerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Müdürlerinin kendilerine karşı davranışlarının adilliği, bir şikayet veya soruyla müdürlerine gittiklerinde yeterli açıklamaları almaları, müdürlerinin kendilerine karşı nazik, saygılı ve dürüst olması gibi durumlar; öğretmenlerin etkileşim adaleti algılarını oluşturmaya örnek verilebilir. Araştırma bulgularının da gösterdiği gibi, öğretmenlerin etkileşim adaleti algılarının artması, tükenme eğilimlerini düşürmektedir. Etkileşim adaleti ile en güçlü ilişki içerisinde olan tükenmişlik alt boyutunun düşük kişisel başarı duygusu olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, sürekli müdür ile etkileşim içerisinde olan öğretmenin, müdürün kendisine yönelttiği davranışları içten olarak algılaması veya kafasında bir soru ile müdürünün yanına gittiğinde aldığı açıklamalardan tatmin olması sonucunda, hem müdürüne karşı güven duygusunun artması hem de bu olumlu davranışlardan destek alarak motive olmasından dolayı kendini daha başarılı hissetmesi olabilir.

Araştırmada; örgütsel adaletin öğretmenlerin yaş ve cinsiyetine göre, tükenmişliğin ise öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı ve branşına göre farklılık göstermediği tesbit edilmiştir. Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu ise; öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin mesleği isteyerek seçip seçmemelerine göre % 90 güven aralığında

anlamalı bir farklılık gösterdiğiidir. Bu bulgudan; mesleği en başta isteyerek bilinçli bir şekilde seçen öğretmenlerin, daha sonraki yıllarda tükenmişlik yaşama eğilimlerinin, mesleği istemeyerek seçen öğretmenlere göre daha az olduğu yorumu yapılabilir. Bu da göstermektedir ki; bireylerin öğretmenlik mesleğini iyi düşünerek ve bilinçli bir karar vererek seçmeleri gerekmektedir. Dış çevreden gelen baskılarla seçildiği takdirde, daha sonradan kişinin karşısına çıkan problemleri kaldıramama riski yüksek olmaktadır. Özellikle öğretmenlik mesleğini, gerçekten bu mesleğin gerektirdiklerine (öğretme isteği ve yeteneği, iyi iletişim kaabiliyeti, çocuk ve genç psikolojisinden anlama, sabır vb.) sahip olan bireyler seçmelidir.

Bu araştırma, örgütsel adaletin örgütler için çok önemli bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim, kazanım dağıtımlarında, dağıtım kararları süreçlerinde ve kişiler arası ilişkilerde adaletsizlik algılayan öğretmenlerin, tükenmişlik eğilimleri daha fazla olmaktadır. Bu sebeple, öğretmenlerin ruhsal, zihinsel ve fiziksel açıdan sağlıklı olmalarını sağlamak okul yöneticilerinin en önemli amaçlarından biri olmalıdır. Çünkü öğretmenlerin bu açılardan sağlıksız olmaları, eğitim verdikleri öğrencileri de olumsuz etkileyerek, toplumun eğitim kalitesini düşürebilir. Herşeyden önce, okul yöneticileri öğretmenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkileyecek düzenlemeleri sistemlerine yerleştirmelidir. Bunun için de, okul yöneticilerinin başarılı ve başarısız, az çalışan ve çok çalışan öğretmen ayrımını objektif olarak yapmaları gerekmektedir. Özellikle devlet okullarındaki performans değerlendirme sistemlerinin çok zayıf olduğu gözlemlenmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi bir sistemin okullarda uygulanması, beraberinde başarılı sonuçlar getirebilir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamalarını yükseltmek için, tarafsız bir kazanım dağıtımı yapmalıdır. Daha fazla katkı sağlayan öğretmene; ikramiye, takdir belgesi, sözlü teşekkür, olumlu sicil raporu gibi kazanımlar sunmalı ve bunları tüm çalışanların bileceği şekilde açık olarak yapmalıdır. Bu tür ödüllendirme yolları müdürlerin kendi yaratıcılıkları ile de çeşitlendirebilir. Yüksek prosedür adaleti algıları için ise, okul müdürleri dağıtım kararlarını alırken gerekirse tüm öğretmenlerin fikrini alarak, tarafsız bir değerlendirme yapmalıdır. Karar alım süreçlerinde kendilerinin de bir rolü olduğunu hisseden, bu süreçlerde eksiksiz bilgi edinildiğini ve kullanılan yöntemlerin tarafsız bir şekilde kullanıldığını gören öğretmenlerin prosedür adaleti algıları yükselecektir. Sadece karar süreçlerinde

fikirlerini beyan etmeleri ve görüşlerinin dinlenmesi bile, öğretmenlerin düşüncelerine değer verildiği ve adaletli bir karar alındığına dair algılarını arttıracaktır. Ayrıca öğretmenlerin, okulda alınan kararların katı kararlar olmadığını, gerekli değerlendirmelerden sonra düzeltilebilir veya değiştirilebilir olmasını bilmeleri yüksek prosedür adaleti algısına sahip olmalarını sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin verdikleri kararların arkasında birer açıklamaları olması ve bu açıklamaların öğretmenler tarafından istendiği zaman yapılabilmesi etkileşim adaleti algısını artırma açısından son derece önemlidir. Etkileşim adaletini arttırmak için, müdürlerin öncelikle öğretmenlerle olan iletişimlerini arttırmaları ve onlara karşı saygılı, nezaketli, dürüst ve içten bir yaklaşım göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin herhangi bir konu ile ilgili şikayeti veya önerisi olduğunda, bunları doğrudan müdürüne iletebileceği bir sistem oluşturulmalıdır. Müdür, öğretmenini her zaman dinlemeli ve görüşlerinin değerli olduğunu hissettirmelidir. Böyle bir yaklaşım, hem öğretmenlerin müdürlerinden pozitif bir enerji almalarını sağlayarak motivasyonları arttıracak hem de rol modelleri olan müdürlerinden gördükleri yaklaşımın aynısını öğrencilerine de göstermelerini salayacaktır. Böylece tüm okul ortamında pozitif bir sinerji yaratılacaktır. Böyle bir ortamda; öğretmenler kendilerini daha enerjik, daha optimistik, işe karşı daha istekli hissedecekler, dolayısıyla tükenmişlik riskleri azalacaktır.

Öğretmenlere tükenmişliği önleme veya azaltma konusunda önerilebilecek ilk şey, ders verme şekillerinde küçük değişiklikler yapmaları olabilir. Örneğin konu anlatım araçlarını çeşitlendirmek, derslere çeşitli aktiviteler katmak (çalışma grupları, rol-oyunları, konuyla ilgili gezilere çıkmak gibi) hem öğretmenler hem de öğrenciler için daha verimli olabilir. Bunun dışında, öğretmenler gün içerisinde yaşadıkları stresten uzaklaşabilecekleri rahatlama zamanları yaratmalıdır. Bu zamanlarda, kafalarını boşalttıkları ve dinlendikleri bir hobi veya aktivite ile zaman geçirebilirler. Öğretmenlerin kendi iş arkadaşlarından destek görmesi de tükenmişliği azaltmada son derece etkilidir. Öğretmenlerin iş arkadaşları ile içten ve paylaşımcı bir diyalog kurmaları ve karşılaştıkları problemlerle ilgili birbirlerine tavsiyelerde bulunmaları tükenmişliği daha kolay atlatmalarını sağlayabilir.

Tükenmişlikle mücadelede müdürlere de önemli görevler düşmektedir. Herşeyden önce öğretmenlik mesleğinin bu açıdan riskli bir meslek olduğunu kabullenmelidirler. Bunun yanında, müdürler öğretmenlere yaptıkları işlerle ilgili

sürekli geri bildirimde bulunmalı ve öğretmenlerin kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar yaratmalıdır. Ayrıca, ğretmenlerin ve öğrencilerin okul dışında da bir araya gelebileceği çeşitli organizasyonlar düzenlenebilir. Bu tür ortamlar, kişilerin hem iş stresinden uzaklaşmalarını sağlayacak hem de aralarındaki etkileşimi arttıracaktır. Ayrıca, okul müdürleri için de, ğretmen ve ğrenci psikolojisi, tükenmişlik ile mücadele yolları gibi konuların yer aldığı bilinçlendirici eğitimler düzenlenmelidir.

Bu araştırma; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma bulgularının yazına katkıda bulunduğuna inanılmaktadır. Bundan sonra bu konu ile ilgili çalışacak araştırmacılara, farklı meslek gruplarında da bu ilişkiyi incelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aryee, Samuel, Zhen Xiong Chen, Pawan S. Budhwar. "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice". **Organizational Behavior and Human Decision Process**. c. 94 s. 1 (2004):1-14.
- Ashfort, Blake E., Raymond T. Lee. "Burnout As A Process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum". **Journal of Organizational Behavior**. c. 18 (1997): 703-708.
- Aşan, Öznur, Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**. ed. Halil Can. 1. bs. İstanbul: Arıkan Yayın, 2006.
- Beugre, Constant D., Robert. A. Baron, "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice". **Journal of Applied Psychology**. c.31 s. 2, (2001): 324-339.
- Blader, Steven L., Tom R. Tyler, "What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice". **Human Resource Management Review**. s.13 (2003): 107-126.
- Brockner, Joel, Mary A. Konovsky, Rochelle Cooper-Schneider, Robert Folger, Christopher Martin, Robert J. Bies. "Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss", **Academy of Management Journal**, c. 37, s. 2 (1994): 397-409.
- Budak, Gülay, Olca Sürgevil. "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**. c.20 s.2 (2005): 95-108.
- Chan, Marjorie. "Organizational Justice Theories and Landmark Cases". **The International Journal of Organizational Analysis**. c. 8 s.1 (2000): 68-88.
- Cohen-Charash,Yochi, Paul E. Spector. "The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c. 86 s. 2 (2001): 278-321..
- Cordes, Cynthia L., Thomas W. Dougherty. "A Review and An Integration of Research on Job Burnout". **Academy of Management Review**. c. 18 s.4 (1993): 621-656.

- Cordes, Cynthia L., Thomas W. Dougherty, Michael Blum. "Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models". **Journal of Organizational Behavior**. c. 18 (1997): 685-701.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, K. Yee Ng. "Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". **Journal of Applied Psychology**. c. 86 s. 3 (2001): 425-445.
- Cropanzano, Russell, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel. "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice". **Journal of Vocational Behavior**. c. 58 (2001):164-209.
- Çakmak, Kadriye Övgü. "Performans Değerleme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması". Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Eker, Güliden. "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri". Yüksek Lisans Tezi. DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Erdoğan, Berrin. "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions In Performance Appraisals". **Human Resource Management Review**. s. 12 (2002): 555-578.
- Ergin, Canan. "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması". **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**. ed. Rüveyde Bayraktar, İhsan Dağ. Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1993: 143-154.
- Esener, Turhan. **Hukuk Başlangıcı:Genel Hukuk Bilgisi**. 6.bs. İstanbul: Alkım Yayınevi, 2002.
- Flint, Douglas, Pablo Hernandez-Marrero. "A Structural Equation Modelling Analysis of Fairness Heuristic Theory". **The Journal of American Academy of Business**. s. 5 Eylül (2004): 144-152.
- Folger, Robert. "Justice, Motivation and Performance Beyond Role Requirements". **Employee Responsibilities and Rights Journal**. c. 6 s.3 (1993): 239-248.
- Folger, Robert, Robert J. Bies. "Managerial Responsibilites and Procedural Justice". **Employee Responsibilites and Rights Journal**. c. 2 s.2 (1989): 79-90.
- Folger, Robert, Mary A. Konovsky. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions". **Academey of Management Journal**. c. 32 s. 1 (1989): 115-130.
- Gabriel, Gerald. "Hans Selye: The Discovery of Stress". <http://www.brainconnection.com/topics/?main=fa/selye> [10.02.2009].

- Gilliland, Stephen W., David Chan, "Justice In Organizations: Theory, Methods and Applications", **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**. ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chocholingam Viswesvaran. 4. bs. London: Sage Publications, 2008: 143-165.
- Gold, Yvonne. "Burnout: A Major Problem For The Teaching Profession", **Education**, c. 104 s. 3 (1984): 271-274.
- Greenberg, Jerald. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". **Academy of Management Review**. c. 12 s.1 (1987): 9-12.
- _____. "Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow". **Journal Of Management**. c. 16 s. 2 (1990): 399-432.
- _____. "Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice". **Organizational Dynamics**. c. 33 s. 4 (2004): 352-365.
- Greenberg, Jerald, Jason A. Colquitt. **Handbook Of Organizational Justice**. Psychology Press, 2005. <http://books.google.com.tr> [5.12.2008].
- Greenberg, Jerald, Claire L. McCarty. "The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness". **Labor Law Journal**. Ağustos (1990): 580-586.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan Yayım, 2007.
- Kohen-Charash, Yochi, Paul E. Spector. "The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c. 86 s. 2 (2001): 278-321.
- Konovsky, Mary A. "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations". **Journal of Management**. c. 26 s.3 (2000): 489-511.
- Maslach, Christina. **Burn Out - The Cost of Caring**. 1. bs. NY: Prentice Hall, 1982.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. "Job Burnout". **Annual Review of Psychology**. (2001): 397-422.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman, M. Susan Taylor. "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment on Work Relationships". **Academy of Management Journal**. c. 43 s. 4 (2000): 738-748.
- McFarlin, Dean B., Paul D. Sweeny. "Distributive and Procedural Justice As Prediction of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". **Academy of Management Journal**. c.35 s. 3 (1992): 626-637.
- Minibaş Poussard, Jale. "İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler?". **Yönetim, İletişim, Kültür**. ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen. 1. bs. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008: 109-127.

- Minirth, Frank, Don Hawkins, Paul Meier, Richard Thurnoy. **How To Beat Burnout**. 1. bs. Chicago: Moody Press, 1986.
- Moliner, Carolina, Vicente Martinez-Tur, Jose M. Peiro, Jose Ramos, Russell Cropanzano. "Relationships Between Organizational Justice and Burnout At The Work-Unit Level". **International Journal of Stress Management**. c. 12 s.2 (2001): 99-116.
- Niehoff, Brian P., Robert H. Moorman. "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". **Academy of Management Journal**. c.36 s.3 (1993): 527-556.
- Özmen, Ömür N. T., Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer. "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c.7 s. 1 (2007): 17-33.
- Öztürk, Ahmet, Yasemin Tolga, Vesile Şenol, Osman Günay. "Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi". **Erciyes Tıp Dergisi**. c. 30 s.2 (2007): 92-99.
- Price, James L., Charles W. Mueller. **Absenteeism and Turnover of Hospital Employees**. 1. bs. Greenwich: Jai Press, 1986.
- Rebore, Ronald W. **The Ethics Of Educational Leadership**. New Jersey: Prentice Hall, 2001 (Aktaran: Tan, Çetin. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları". Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).
- Shaw, John C., Eric Wilde, Jason A. Colquitt. "To Justify Or Excuse?: A Meta-Analytic Review of The Effects of Explanations". **Journal of Applied Psychology**. c. 88 s.3 (2003): 444-458.
- Schmiesing, Ryan J., R. Dale Safrit, Joseph A. Gliem. "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction". **Journal of International Agricultural and Extension Education**. c. 10 s. 2 (2003): 25-33.
- Sürgevil, Olca, Ö. Okan Fettahlıoğlu, Sinem Gücenmez, Gülay Budak, Gönül Budak. "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 17 s.1 Haziran (2007): 36-58.
- Şahin, Dilek. "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Tan, Çetin. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları". Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Tanrıverdi, Leyla. "İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

- Taşdöven, Hidayet. “Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Çalıştıkları Birimler Açısından İncelenmesi”. **Polis Bilimleri Dergisi**. c.7 s.3. (2005): 43-58.
- Tuğrul, Belma, Eylem Çelik. “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.12 (2002): 1-11.
- Tyler, Tom R. “Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgements of Procedural Justice: A Test of Four Models”. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 52 s.2 (1987): 333-334 (Aktaran: Çakmak, Kadriye Övgü. “Performans Değerleme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Tyler, Tom R., Steven L. Blader. “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior”. **Personality and Social Psychology Review**. c. 7 s. 4 (2003): 349-361.
- Ünal Alp, Hatice. “İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Van den Bos, Kees, Riel Vermunt, Henk A. M. Wilke. “Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Is Fair Depends More on What Comes First Than What Comes Next”. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 72 s. 1 (1997): 95-104.
- Wisniewski, Lech, Richard M. Gargiulo. “Occupational Stress and Burnout Among Special Educators: A Review of The Literature”. **The Journal of Special Education**. c. 31 s. 3 (1997): 325-346.
- Viswesvaran, Chockalingam, Deniz S. Ones. “Examining The Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors”. **Journal of Business Ethics**. s. 38 (2002): 193-203.
- Yıldız Kırılmaz, Ayşe, Ümit Çelen, Nilgün Sarp. “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması”. **İlköğretim-Online E-dergisi**. Ocak (2003):2-9, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01a.htm> [15.03.2009].

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Anketlerimizde yer alan soru/ifadelere vereceğiniz samimi cevaplar, araştırmanın gerçek sonuçları yansıtabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmacı, cevaplarınızın her koşulda gizliliğinin kesin bir şekilde sağlanacağını ve toplanan verilerin sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağını temin eder. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur. Araştırmanın amacına ulaşması için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır.

Değerli zamanınız ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Pınar Karaman
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme yönetimi Yüksek Lisans
Programı Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Kararınızı ilgili madde yanındaki boş parantezlerden uygun olanının içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Yaş: () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Cinsiyet: () Erkek () Bayan

Medeni durum: () Bekar () Evli

Çocuk sayısı: () Yok () 1 () 2 () 3 () 3'den fazla

Mezun olunan son program:

() Fakülte () Yüksek Lisans () Doktora () Eğitim Enstitüsü
() Yüksek Öğretmen Okulu () Diğer

Toplam mesleki kıdem:

() 0-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20-24 yıl
() 25 yıl ve üzeri

Bulunduğunuz okuldaki çalışma süresi:

() 0-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20-24 yıl
() 25 yıl ve üzeri

Ders verdiğiniz sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı:

() 30 ve daha az () 31-40 () 41 ve daha çok

Branşınız:

() Türkçe-Edebiyat () Matematik () Fen Bilimleri(Fizik, Kimya, Biyoloji)
() Sosyal Bilimler(Tarih, Coğrafya, Felsefe) () Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
() Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Beden Eğitimi) () Yabancı Dil () Diğer

Bu mesleği isteyerek mi seçtiniz? () Evet () Hayır

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelere ne ölçüde katıldığınızı, 5’li ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum”dan, 5=Kesinlikle Katılıyorum”a kadar uzanan) üzerinden sizin için uygun olan rakamı seçip, o rakamın altındaki kutuya bir çarpı (X) işareti koyunuz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Soru No	İfadeler	1	2	3	4	5
1	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, amirim tarafından adil ödüllendirilirim.					
2	Amirim işle ilgili kararları alırken tarafsızdır.					
3	Amirime bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, benim fikrimi önemser.					
4	Eğitim geçmişim göz önüne alındığında, amirim tarafından adil ödüllendirilirim.					
5	Amirim işle ilgili karar almadan önce tüm çalışanların fikrini alır.					
6	Amirime bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, amirim durumu objektif olarak değerlendirir.					
7	Harcadığım gayret göz önüne alındığında, amirim tarafından adil ödüllendirilirim.					
8	Amirim işle ilgili karar almadan önce tam ve kesin bilgi edinir.					

9	Amirime bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, bana zamanında geri bildirim sağlar.					
10	İşimin stresi ve zorluğu göz önüne alındığında, amirim tarafından adil ödüllendirilirim.					
11	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim bir çalışan olarak haklarımı korur.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim bana karşı nazik ve ilgili davranır.					
13	Başarılı çalışmalarım göz önüne alındığında, amirim tarafından adil ödüllendirilirim.					
14	Amirim işle ilgili alınan kararları, çok açıklayıcı bir biçimde anlatır.					
15	Amirime bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, amirim bir çalışan olarak haklarımı korur.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Anketin bu bölümünde, insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyunuz. Sizden istenen, her bir ifade ile belirtilen durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Bunun için, ifadelerin yanında 5 basamaklı (1= Hiçbir zaman'dan, 5= Her zaman'a kadar uzanan) bir ölçek verilmiştir. Sizin o ifadeyle ilgili yaşantınız hangi cevap basamağına daha uygun ise, o basamağın altına bir çarpı (X) işareti koyunuz.

Bu ankette size verilen bazı cümlelerde “işim gereği karşılaştığım insanlar” ifadesi yer almaktadır. Bu ifade ile karşılaştığınızda, kendi işiniz dolayısıyla hizmet verdiğiniz, sorunlarıyla uğraştığınız ya da işi yürütmek için muhatap olduğunuz kişileri düşününüz.

Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	2	3	4	5

Soru no	İfadeler	1	2	3	4	5
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					

8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak, bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolum sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Ek 2. İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Araştırma İzni Belgesi

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.35.00.03.1/ 11179
Konu : Pınar KARAMAN'ın
Araştırma İzni

09 Şubat 2009

VALİLİK MAKAMINA
İZMİR

İlgi: a) 28/02/2007 tarihli ve B.08.4.EDG.0.33.03.311/1084 sayılı Makam Onayı.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 28/01/2009 tarihli ve 106 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı "İşletme Yönetimi" yüksek lisans öğrencisi Pınar KARAMAN'ın "Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Uygulama" konulu tez çalışması için hazırladığı ölçeği, Karşıyaka ilçesi Atakent Anadolu Lisesi, Emlakbank Süleyman Demirel Lisesi, Gazi Lisesi, Vali Erol Çakır Lisesi, Karşıyaka Merkez Anadolu Lisesi, Cihat Kora Anadolu Lisesi ve Şemikler Lisesi'nde uygulamak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu anket uygulamasının, yukarıda belirtilen okullarda, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında, eğitim öğretimi aksatmadan yapılması, araştırma sonucunun bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Seyfeddin YILMAZ
Müdür V.

OLUR

08.02.2009
Sait TOPOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK: Form (1 Sayfa)



35268 Konak / İZMİR
Telefon : (0 232) 4410332/208
Faks : (0 232) 4893069
E-Posta : arge35@meb.gov.tr
İnt. Adresi : <http://izmir.meb.gov.tr>



Ek 3. Maslach Tükenmişlik Envanteri'ne İlişkin Canan Ergin'den Alınan İzin Belgesi

04-02-2009

MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ KULLANIM İZİN BELGESİ

C. Maslach ve S. E. Jackson tarafından hazırlanan, tarafımızdan Türkçeye uyarlanan ve yayım bilgileri aşağıda sunulan 22 maddelik "Maslach Tükenmişlik Envanteri" nin Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Pınar Karaman tarafından yapılacak olan ""Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Uygulama" konulu tez çalışması kapsamında kullanılmasına izin veriyorum.

Ergin C. 1992, "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Bayraktar, R. ve Dağ, İ. (ed), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını 143 – 154



Prof. Dr. Canan Ergin
Bahçeşehir Üniversitesi
Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı

Ek 4. Güvenilirlik Analizine İlişkin Tablolar

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	15

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DAĞITIM ADALETİ	44,80328	113,138	,831	,960
PROSEDÜR ADALETİ	44,71311	115,366	,767	,961
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	44,27459	116,867	,764	,961
DAĞITIM ADALETİ	44,82787	117,452	,773	,961
PROSEDÜR ADALETİ	45,04508	117,154	,701	,962
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	44,53689	114,834	,825	,960
DAĞITIM ADALETİ	44,77869	116,280	,808	,960
PROSEDÜR ADALETİ	44,72541	115,838	,769	,961
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	44,70492	115,312	,756	,961
DAĞITIM ADALETİ	44,94262	115,379	,807	,960
PROSEDÜR ADALETİ	44,53689	115,180	,840	,959
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	44,17623	117,323	,727	,962
DAĞITIM ADALETİ	44,76230	115,186	,817	,960
PROSEDÜR ADALETİ	44,57377	118,789	,686	,962
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	44,47541	114,925	,857	,959

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	22

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DUYGUSAL TÜKENME	47,0164	128,642	,629	,905
DUYGUSAL TÜKENME	46,8238	129,018	,697	,903
DUYGUSAL TÜKENME	47,2254	127,731	,724	,902
KİŞİSEL BAŞARI	47,2172	139,529	,267	,912
DUYARSIZLAŞMA	47,9795	135,576	,450	,909
DUYGUSAL TÜKENME	46,6107	128,486	,647	,904
KİŞİSEL BAŞARI	47,2623	140,951	,185	,913
DUYGUSAL TÜKENME	47,1189	127,052	,775	,901
KİŞİSEL BAŞARI	47,5861	133,198	,548	,907
DUYARSIZLAŞMA	47,5246	130,983	,575	,906
DUYARSIZLAŞMA	47,4754	129,386	,568	,906
KİŞİSEL BAŞARI	47,3770	132,763	,559	,906
DUYGUSAL TÜKENME	46,7992	127,149	,603	,905
DUYGUSALTÜKEN ME	46,0615	139,029	,180	,915
DUYARSIZLAŞMA	48,0574	136,268	,407	,909
DUYGUSAL TÜKENME	46,9057	124,991	,724	,902
KİŞİSEL BAŞARI	47,4672	132,694	,545	,907
KİŞİSEL BAŞARI	47,2541	131,351	,588	,906
KİŞİSEL BAŞARI	46,9631	132,521	,541	,907
DUYGUSAL TÜKENME	47,4057	125,222	,712	,902
KİŞİSELBAŞARI	47,1516	133,273	,497	,908
DUYARSIZLAŞMA	47,4426	137,211	,273	,913

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında İzmir Karşıyaka’da doğdu. 1998-2002 seneleri arasında Atakent Anadolu Lisesi’nde lise öğrenimini tamamladı. 2002 yılında Ege Üniversitesi İktisat bölümünü kazandı. Buradaki eğitimini 2007 yılında tamamladıktan sonra, aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programına kabul edildi. Mart-2009’dan bu yana, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi’nde (İGEME), Uzman Yardımcısı olarak çalışmaktadır.