



## DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE KURUMSAL ADALET İLİŞKİSİ: ÖZEL BİR HASTANEDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL BURNOUT AND ORGANIZATIONAL JUSTICE: A STUDY AMONG NURSES WORKING IN A PAY HOSPITAL

Yrd. Doç. Dr. Özlem GÜLLÜOĞLU-IŞIK<sup>1</sup>

Erciyes Üniversitesi, İletişim Fakültesi,  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü,  
Kayseri

**Özet:** Yoğun rekabetin yaşandığı piyasa koşullarında örgütleri ayakta tutacak unsurlardan biri de örgütsel adalet kavramıdır. Çalışanlara yönelik adaletli tutum, onların stres, çatışma ve tükenmişlik düzeylerinin kontrolünde önemli ölçüde etkilidir. Bu araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki muhtemel ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile incelenirken; tükenmişlik sendromu duygusal tükenmişlik boyutu ile ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde hizmet veren özel bir hastanenin hemşireleri oluşturmaktadır. Araştırmada yüz-yüze anket yöntemi kullanılarak 210 çalışanla araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutları ile duygusal tükenmişlik arasındaki muhtemel ilişki esas alınarak kurgulanan araştırma soruları ve hipotezler analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Boyutları, Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenmişlik

**Extended Abstract:** Organizational justice first came onto the agenda with Equity Theory, which was proposed by Adams in 1960. It basically deals with the equity/justice perceived by employees in an organizational environment. Justice or fairness refers to the idea that an action or decision is morally right, which may be defined according to ethics, religion, fairness, equity, or law. People are naturally attentive to the justice of events and situations in their everyday lives, across a variety of contexts (Tabibnia vd., 2008:339). Individuals react to actions and decisions made by organizations every day. An individual's perceptions of these decisions as fair or unfair can influence the individual's subsequent attitudes and behaviors. Fairness is often of central interest to organizations because the implications of perceptions of injustice can impact job attitudes and behaviors at work. Justice in organizations can include issues related to perceptions of fair pay, equal opportunities for promotion, and personnel selection procedures.

Greenberg (1987:10) introduced the concept of **organizational justice** with regard to how an employee judges the behavior of the organization and the employee's resulting attitude and behavior. (e.g., if a firm makes redundant half of the workers, an employee may feel a sense of injustice with a resulting change in attitude and a drop in productivity). Perceptions of organizational justice can be influenced by others, such as co-workers and team members. Recent research suggests that team level perceptions of justice form what is called a 'justice climate' which can impact individuals' own views of justice (Li and Cropanzano, 2009:365). Employees working within a team may share their perceptions with one another which can lead to a shared

<sup>1</sup> ozlemgulluoglu@gmail.com

interpretation of the fairness of events. Research findings also show that individuals can “learn” justice evaluations from team members and these can lead to homogeneity of justice perceptions within teams, creating a strong justice climate (Roberson and Colquitt, 2005:596). Thus, group-level perceptions of justice can be conceptualized as an antecedent to individuals’ justice perceptions.

Employees’ perceptions of injustice within the organization can result in a myriad of outcomes both positive and negative. Outcomes are affected by perceptions of organizational justice as a whole or by different factors of organizational justice. Commonly cited outcomes affected by organizational justice include trust, performance, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behaviors, counterproductive work behaviors, absenteeism, turnover and emotional exhaustion.

The concept of organizational justice has three main components which include distributive, procedural, and interactional justice.

**Distributive justice** addresses who owns these goods and how they are acquired. It is a kind of concept that addresses the ownership of goods in a society. It assumes that there is a large amount of fairness in the distribution of goods. Equal work should provide individuals with an equal outcome in terms of goods acquired or the ability to acquire goods. Distributive justice is absent when equal work does not produce equal outcomes or when an individual or a group acquires a disproportionate amount of goods (Maslach, 1996).

In addition researchers call the first component of justice distributive justice because it has to do with the allocations or outcomes that some get and others do not. Distributive justice is concerned with the reality that not all workers are treated alike; the allocation of outcomes is differentiated in the workplace. Individuals are concerned with whether or not they received their “just share.” Sometimes things are distributively just, as when the most qualified person gets promoted. Other times they are not, as when advancement goes to corporate “insiders” with a political relationship to upper management (Maslach, 1996).

To determine whether distributive justice has taken place, individuals often turn to the distributive norms of their group. A norm is the standard of behavior that is required, desired, or designated as normal within a particular group. If rewards and costs are allocated according to the designated distributive norms of the group, distributive justice has occurred (Deutsch, 1975:144).

Another dimension of the organizational justice is **procedural justice**. It refers to the means by which outcomes are allocated, but not specifically to the outcomes themselves. Procedural justice establishes certain principles specifying and governing the roles of participants within the decision-making processes (Cropanzano and Wright, 2003).

But what makes procedures fair? First, there is an emphasis on consistency. Fair procedures should guarantee that like cases are treated alike. Any distinctions “should reflect genuine aspects of personal identity rather than extraneous features of the differentiating mechanism itself.” Second, those carrying out the procedures must be impartial and neutral. Unbiased decision-makers must carry out the procedures to reach a fair and accurate conclusion. Those involved should believe that the intentions of third-party authorities are benevolent, that they want to treat people fairly and take the viewpoint and needs of interested parties into account. If people trust the third party, they are more likely to view the decision-making process as fair. Third, those directly affected by the decisions should have a voice and representation in the process. Having representation affirms the status of group members and inspires trust in the decision-making system. This is especially important for weaker parties whose voices often go unheard. Finally, the processes that are implemented should be transparent. Decisions should be reached through open procedures, without secrecy or deception (Robert vd., 1995:272).

The last dimension of the organizational justice is **interactional justice**. Interactional justice is up close and personal. It pertains to the behavior of the organization’s leaders in carrying out their decisions, i.e., how they treat those who are subject to their authority, decisions, and actions. Research shows that the effects of

interactional justice are independent of individuals' evaluations of fairness regarding the outcomes they receive (i.e., distributive justice) or the procedures used in allocating those outcomes (i.e., procedural justice) and, in some contexts, may be more important (Skarlicki and Folger, 1997). It has come to be seen as consisting of two specific types of interpersonal treatment. The first labeled interpersonal justice reflects the degree to which people are treated with politeness, dignity, and respect by authorities or third parties involved in executing procedures or determining outcomes. The second, labeled informational justice, focuses on the explanations provided to people that convey information about why procedures were used in a certain way or why outcomes were distributed in a certain fashion. Where more adequacy of explanation is prevalent, the perceived level of informational justice is higher (Fricchione, 2006).

It is important that a high degree of interactional justice exists in a subordinate/supervisor relationship in order to reduce the likelihood of counterproductive work behavior. If a subordinate perceives that interactional injustice exists, then the subordinate will hold feelings of resentment toward either the supervisor or institution and will therefore seek to "even the score" (Aryee vd., 2007). A victim of interaction injustice will have increased expressions of hostility toward the offender which can manifest in actions of counterproductive work behavior and reduce the effectiveness of organizational communication (Baron and Neuman, 1996:400).

Abuse directed toward a subordinate from a supervisor often stems from displaced aggression. In this case, the individual (supervisor) is unwilling to retaliate against the direct source of mistreatment and will therefore abuse a less threatening target such as a subordinate since the subordinate is incapable of retaliation (Marcus-Newhall vd., 2000:675). Thus, interactional injustice can essentially trickle-down from the top of an organization to the bottom due to displaced aggression that exists in the top ranks of the hierarchy.

The other concept which related with our study is the term "Burnout" It was coined in the 1970s by the American psychologist Herbert Freudenberger. He used it to describe the consequences of severe stress and high ideals experienced by people working in "helping" professions. Doctors and nurses, for example, who sacrifice themselves for others, would often end up being . "Burnout" – exhausted, listless, and unable to cope. Nowadays, the term is not only used for these helping professions, or for the dark side of self-sacrifice. It seems it can affect anyone, from stressed-out careerists and celebrities to over-worked employees and homemakers. "Burnout" has become a popular term (www.ncbi.nlm.nih.gov,2015).

Recognized for more than a decade as the leading measure of burnout, the Maslach Burnout Inventory (MBI) incorporates the extensive research that has been conducted in the more than 25 years since its initial publication. The MBI Surveys address three general scales (Fischer, 2004):

- **Depersonalization** measures an unfeeling and impersonal response toward recipients of one's service, care treatment, or instruction
- **Personal Accomplishment** measures feelings of competence and successful achievement in one's work.
- **Emotional Exhaustion** measures feelings of being emotionally overextended and exhausted by one's work

Our study based on emotional exhaustion which occurs when employee has exceeded his capacity for emotional stress. Many of us feel it, even when we're not aware that we've exhausted our emotional reserves. It is usually manifested both by physical symptoms and a sense of being psychologically and emotionally drained. Some signs of the emotional exhaustion are listed below (Cordes vd., 1997):

**Negative Feelings** is one of the signs of emotional exhaustion. Frustration and irritation at work are common when people are emotionally exhausted. Their frustration might be focused on parts of the job, co-workers behavior, or job politics and bureaucracy.

**Feeling Pressured and Out of Time:** When people are emotionally exhausted they don't have the resources to handle the pressures of the job. They might find themselves feeling pressure to succeed, without

time to finish their work or do a good job or without time to plan for themselves day and proactively deal with work demands.

**Negative Thoughts:** People's thoughts are closely linked to their feelings. When they are feeling bad, they are also often thinking negative thoughts. Thinking "I'm alone," having overly judgmental thoughts towards co-workers or the organization or thinking harsh thoughts about themselves are all common signs of emotional exhaustion. Thoughts that "I shouldn't have to deal with this" "this is unfair" or "my coworkers/supervisors/management are incompetent" are judgmental thoughts that might be a sign of emotional exhaustion.

**Strained Relationships:** Feelings of isolation and negative thoughts about coworkers, supervisors and administrators can leave people with strained relationships at work, adding to feeling isolated and unappreciated.

**Counterproductive Work Behaviors:** When people emotionally exhausted, they may feel drained or depleted and find that they are more emotional at work. When they are emotionally exhausted, they may lose the ability or desire to resist temptation. As a result, they may end up acting in ways they otherwise wouldn't. There is typically legitimate reason for emotional exhaustion at work. Long hours, lack of appreciation, increased work demands and job insecurity are a few factors that can cause emotional exhaustion.

In this study, the correlation between the employees' conception of the organizational justice and their emotional burnout has been investigated. Organizational justice has been investigated under the sub-dimensions as distributional, procedural and interactional justice; the burnout investigated under the sub-dimensions as emotional exhaustion. The sample of the study consists of nurses from a private hospital in Kayseri. In the study, face-to-face questionnaire technique has been used and 210 employees took part in the research. Hypotheses and research questions have been formed considering the possible negative and positive correlation between the sub-dimensions of the organizational justice and emotional burnout. The questionnaire, which was used as a data gathering tool in the research, consisted of three sections. The first section included demographic expressions designed to collect the demographic characteristics of respondents. The second section contained an organizational justice scale comprising of the sub-dimensions of procedural justice, interactional justice and distributive justice. The original organizational justice scale developed by Niehoff and Moorman (1993) consists of six items, while the interactional justice and distributive justice dimensions are composed of nine items and eight items, respectively. In order to measure emotional exhaustion dimension of burnout, The Maslach Burnout Inventory (MBI) which is the most widely used, accepted, valid, and reliable measurement tool of stress and burnout was used. The 22 total items are broken up into the three themes with nine items relating to emotional exhaustion, five to depersonalization, and eight to accomplishment.

**Key Words:** *Organizational Justice, Dimensions of Organizational Justice, Burnout Syndrome, Emotional Burnout*

## Giriş

Günümüzde bireyler, her alanda kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir yaşamla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin psikolojik dengesini bozarak, bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken, diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilecek bir paradoksla bireyi çaresiz, savunmasız ve zayıf bırakabilmektedir (Akçamete vd., 2001). Dolayısıyla, zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları, gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ve örgütsel düzeydeki aksaklıklar tükenmişlik sendromu ve örgütsel adalet gibi kavramları daha görünür kılmıştır.

Tükenmişliğin "mesleki bir tehlike" olarak ilk klinik tanımlamalarından biri, bir sağlık hizmetleri kuruluşunda psikolog olarak çalışan ve sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Herbert Fredenberger (1974:160) tarafından yapılmıştır.

Freudenberger tükenmişliği; 'Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu' şeklinde ifade etmiştir. Tükenmişlik, başlangıçta gönüllü sağlık personeli arasında, hemşirelerde, öğretmenlerde ve sosyal hizmet çalışanlarında ortaya çıkan yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma gibi davranış biçimi olarak tanımlanan bir terim iken, daha sonra yapılan çalışmalarda sendromun birçok farklı işkolunda ortaya çıktığı saptanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993:621; Özgüven ve Haran, 2000:199; Cemaloğlu ve Şahin, 2007:467).

Bir diğer önemli konu başlığı ise, örgütsel yaşam içinde çalışanların örgütsel adalet algılarının, onların, örgüt içindeki varlıklarının ve verimliliklerinin önemli değişkenlerinden biri olduğudur. Temeli Adams (1963)'in Eşitlik Teorisi'ne dayanan örgütsel adalet kavramı, Fischer'e (2004:489) göre, çalışanların sadakatlerini ödüllendirme araçlarından biridir. Dolayısıyla, çalışanların kurumlarının hakkaniyetine ilişkin değerlendirmeleri, onların kurumlarına yönelik bağlılıklarını da etkileyebilmektedir. Örgütsel adalet konusu ayrıca, birey, grup ve örgütler için çeşitli sonuçları olan bir kavramdır. Adaletin örgütsel ortamda etkin bir şekilde uygulanması pozitif sonuçlar doğurabildiği gibi, uygulanmadığında ise negatif sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir. Örneğin, Cropanzano ve Wright (2003a: 28), örgütsel adaletin çalışanlar arasında artan oranda güven, bağlılık, iş performansı, yardımsever davranışlar, müşteri memnuniyeti oluşturabileceğini; çalışanların adalet duygularındaki yıpranmanın ise çatışma, stres ve tükenmişlikle sonuçlanan örgütsel çıktılara neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Bu çalışma, örgütsel yaşam içinde çalışanlar için önemli kavramlar olan tükenmişlik sendromu ve örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçtan hareketle, Kayseri ilinde hizmet veren özel bir hastanenin hemşireleri ile bir alan araştırması gerçekleştirilmiş ve tükenmişlik sendromunun duygusal boyutu ile örgütsel adalet kavramının bileşenleri arasındaki ilişki test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, ilgili yazında her iki kavramın ilişkisine yönelik çalışma sayısının azlığı ve uygulamanın yapıldığı alan itibarıyla önem ve özgünlük taşımaktadır.

## 1. Örgütsel Adalet

Örgüt kavramı görevlerin, rollerin, kaynakların ve olanakların paylaşıldığı ortamlar olduğundan, paylaşım kavramı söz konusu olduğunda, akla ilk olarak adalet kavramı gelmektedir. Çünkü insanların hem örgütsel hem kamusal hem de özel yaşamlarında yönetim ve adalet kavramları her zaman bir arada ve iç içe düşünülmüştür (Tutar, 2007:107).

Robert ve Greenberg (1990:10) örgütsel adaleti, 'çalışanların örgütsel ortamdaki dürüstlük ve doğruluk algısı; kurum içinde eşitliğin tanımı ve uygulaması' olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar açısından örgütsel iş tatmini algısını yükselten ve onların örgütsel çalışma ortamında güven hissi içinde çalışmalarını sağlayan temel faktör, 'adalet algısı'dır. Adaletsiz bir paylaşımdan tatmin olmak mümkün olmadığından, adaletsiz işlem ve uygulamaların yaşandığı örgütlerde çalışanların düşük kurumsal bağlılık, iş performansında düşme (Tutar, 2007:107), yeterlilik duygusunda azalma ve tükenmişlik sendromu (Budak ve Sürgevil, 2005:97; Schepman ve Zarate, 2008:437) yaşama olasılıkları da yüksektir.

Örgütsel adalet kavramı çağdaş yönetim literatürüne Adams (1963)'in 'Eşitlik Teorisi (Equity Theory)' ile birlikte girmiştir. Adams'a göre eşitlik adaletin temelidir ve çalışanlar eşitsizlikle karşılaştıklarını düşündükleri andan itibaren daha az üretken olmaktadır. Teori, çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri ve çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için, güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunmasının ve takdir edilmelerinin gerekliliği üzerinde durmaktadır (akt: Allen ve Meyer, 1990:11).

Doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak tanımlanan kurumsal adalet literatüründe genel olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç adalet türünden bahsedilmektedir (Bateman ve Strasser, 1984:95; Folger ve Konovsky, 1989:122; Greenberg, 1990:412; McFarlin ve Sweeney, 1992:635; Skarlicki ve Folger, 1997: 439; Greenberg ve Robert, 2000:142;

Moideenkutty vd., 2001:617; Foley vd., 2002: 482; Colquitt, ve Chertkoff , 2002: 595; Blakely vd., 2005: 263; Chughtai ve Zafar, 2006:56).

### 1.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet anlayışı, örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemek; onların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusunu temsil etmektedir. Öyle ki, çalışanların büyük bir bölümü kendi ücretlerinin fazla olmasından çok, aldıkları ücret ile çalışma arkadaşlarının ücretleri arasında bir fark olup olmadığıyla ilgilenmektedirler. Şayet ücret konusunda bir eşitsizlik olduğunu hissedersen -ücretleri normal yaşam düzeyinin çok üstünde olsa bile -hoşnutsuzluk ve huzursuzluk duyabilirler. Temelde çalışanları bu denli huzursuz kılan gerçek neden, ekonomik ödüllendirme farklılığı değil, eşitlik ilkesine uyulmaması, haksızlığa uğrama ve değer verilmeme duygusudur. Bu duygu çoğu kez ekonomik gereksinmelerin de ötesine geçebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:137).

Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir (Greenberg ve Baron, 2000: 142). Bu ilkeye göre, ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında muamele edilmelidir (Foley vd., 2002: 473-475). Dolayısıyla dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performans dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu durum herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmemektedir. Burada daha çok, çalışanların, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilmeleri veya cezalandırılmaları söz konusudur (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595).

### 1.2. İşlemsel adalet

Örgütsel adaletin bu türünde karar sürecinde doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin bir adalet algılaması söz konusudur. İşlem adaleti aynı zamanda terfiler ve ücret artışları gibi örgütsel işlemlerle ilgili çıktılar üzerine odaklanır. Çalışanların davranışlarını açıklamada dağılımcı adaletle oranla daha etkilidir. Moorman (1991:848) işlemsel adaleti, çalışanlarla ilgili gelişmeleri belirleyen prosedürlerin adil olup olmamasıyla ilgili bir durum olarak ifade etmiştir. O'na göre, işlemsel adalet, hem örgütün resmi prosedürleriyle, hem de çalışanların karar alma sürecine katılıp katılmamalarıyla ilgilidir.

İşlemsel adaletle yönelik olarak Folger ve Konowsky (1989), Tutar (2007) ve Chughtai ve Zafar (2006) gibi araştırmacılar kavramın örgütsel çıktılar ve karar alma sürecinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Örneğin, ücret artışında kullanılan prosedürler, lidere olan güvenin belirlenmesinde, dolayısıyla aidiyet üzerinde önemli rol oynar. Bir kurumun prosedüründeki adalet, çalışanını da savunacağı anlamına geleceğinden, kurumunun adalet anlayışına güvenen çalışan, olumlu bir tutum geliştirir; motive olur ve dolayısıyla kuruma olan desteği artar.

Özetle, işlemsel adalet aşırı ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir. İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelmektedir (Greenberg ve Baron, 2000:145). Kuşkusuz bir örgütte bağdaşımının oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adaletin de sağlanması gerekmektedir.

### 1.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet yöneticilerin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 411). Çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içeren kavram, prosedürel adaletin bir devamı (açılımı) niteliğindedir ve iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir. *Kişiler arası adalet*, astların üstlerine ve diğeri çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. *Bilgi verme adaleti* ise, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını

bilgilendirmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Blakely vd., 2005: 263).

Moorman'ın (1991) araştırmasının sonuçlarına göre yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan; kurum desteği algısı yüksek olan çalışanların örgütlerine yönelik motivasyonları daha yüksektir. Yeniçeri ve arkadaşlarının (2009) yaptığı araştırmaya göre de, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yerlerde, iş tatminlerinin arttığı ve tükenmişlik düzeylerinin düştüğü sonucuna varılmıştır. Yine konuyla ilgili olarak Scandura ve Larikau (1997), Masterson ve arkadaşları (2000) ve Pellegrini ve Scandura'nın (2006) çalışmalarından söz etmek mümkündür. Araştırmacılar, adalet algılamasının çalışanlarca çok önemsendiği, örgütsel faaliyet ve uygulamalarda haklılık/doğruluk anlayışına yer verilmesinin ise, iş tatmini gibi, işle ilgili tutumları olumlu olarak etkilediği sonucuna varmışlardır. Ayrıca lider-üye arasındaki ilişkinin kalitesinin ve kültürel karakteristiklerin fonksiyonel önem taşıdığı da araştırmalardan çıkan ortak sonuçlardan biridir.

Özetle örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte çalışanlar, yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Ancak adalet, tatmin, doyum, aidiyet gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay olmadığından, burada önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetimin faaliyet ve işlemlerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamının doğru ve sağlıklı olması ise, etkin bir örgütsel iletişime, saydam ve katılımcı (demokratik) bir yönetim anlayışına ve genel olarak etkileşimli bir yönetime bağlıdır (Tutar, 2007: 99-100).

Sonuç olarak, örgütsel yaşamda denge unsurunun elde edilmesinde adalet kavramının önemi yadsınamaz. Çalışanların adalet algılarındaki zayıflık ya da yıpranma, bizleri bir başka örgütsel davranış çıktısıyla yüz yüze getirmektedir: Tükenmişlik Sendromu. Çalışmanın diğer bölümünde, araştırmamızın bir diğer saç ayağı olan tükenmişlik sendromu, boyutları ve etkileri kapsamında ele alınmaya çalışılacaktır.

## 2. Tükenmişlik Sendromu

Çalışanlar ve örgüt arasında olumlu ilişkilerin sağlanması, beklentilerin karşılıklı olarak sağlanması sayesinde gerçekleşir. Örgütün verimliliği ve kârlılığı için çaba gösteren çalışanlar, bunun karşılığında maddi-manevi birçok beklenti içine girerler. Ancak günümüzde yoğun rekabet, yoğun çalışma temposu ve çalışan beklentilerinin karşılanamaması gibi nedenler tükenmişlik sendromu kavramının sıkça tartışılmasına neden olmaktadır.

Tükenmişliğin 'mesleki bir tehlike' olarak ilk klinik tanımlamalarından biri, bir sağlık hizmetleri kuruluşunda psikolog olarak çalışan ve sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Herbert Freudenberger (1974:159) tarafından yapılmıştır. Freudenberger tükenmişliği; 'Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu' şeklinde ifade etmiştir.

Bugün sadece psikososyal araştırmaların konusu değil, aynı zamanda dünyanın çeşitli ülkelerinde hizmet sektörü çalışanları arasında popüler bir başlık olarak da işlenen tükenmişlik sendromunun sebepleri genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

### 2.1. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri

#### 2.1.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Nedenleri

Tükenmişlik sendromunun önemli değişkenleri arasında demografik özelliklerdeki farklılıklar önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmalarda yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Izgar, 2001; Tümkiye, 1996; Lee ve Ashford, 1993; Randall ve Scott, 1988; Ergin, 1992; Polatçı vd., 2007). İşe yeni başlayan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin sebebi, yeni işin getirdiği rol ve sorumlulukların karmaşası ve mesleğe ve örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması şeklinde yorumlanmaktadır (Randall ve Scott, 1988:338). Öte yandan bekârların evlilere, çocuk sahibi olmayanların olanlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları araştırmalarla saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Lee ve Ashforth,1993: 13). Yine bazı çalışmalar eğitim düzeyi ilerledikçe,

tükenmişlikle başa çıkma başarısının arttığını ortaya koyarken; bazı çalışmalar, üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenme yaşadıkları sonucuna varmıştır. Öte yandan üniversite mezunlarının yüksek lisans mezunlarından daha fazla tükenme yaşadıkları sonucuna varan araştırmalar da mevcuttur (Ağaoğlu vd., 2004). Tükenmişlik araştırmalarında genellikle kadınların erkeklerden daha fazla tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni kadınların cinsiyetlerinden kaynaklanan içgüdüleri nedeniyle karşılarındaki insanları daha fazla gözetmeleri ve önem vermeleri olarak açıklanmaktadır (Ergin, 1992). Elbette burada kadın ve erkek doğasının farklılığı sonucu, kadınların erkeklere oranla daha detaycı olmalarının da onların tükenmişlik düzeyinde etkili olduğunu ifade edebiliriz.

Öte yandan bireylerin kişilik yapısı tükenmişlikle ilgili önemli bir diğer değişkendir. Bireyin kişilik özellikleri iş seçimlerini etkileyebilir. Bazı bireyler daha az stresi olan işleri seçerken; bazı bireyler ise daha fazla stres yaşayacakları işlere yönelebilirler. Birçok araştırmaya göre kişilik, bireyin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri, kişilik örüntüleri, çalıştıkları işyeri, talep ya da sınırlılıkları bireyin iş stresinin boyutunu belirlemektedir (Freudenberger, 1974: 163; Nagy ve Davis, 1985: 1321; Akçamete vd., 2001: 56; Güllüoğlu, 2012:83). Ayrıca dış kontrol odaklı, karşılanmasız güç beklentileri olan (Cordes ve Dougherty, 1997:628), öz yeterliliğe sahip olmayan ve empati kuramayan bireylerin (Lee ve Ashford, 1993:13) daha fazla tükenme riski altında oldukları ifade edilmektedir.

### 2.1.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Nedenleri

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok "bireysel özellikler kaynaklı" bir sorun olduğu kabul görmüştür. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda, tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre tükenmişlik, bireysel değişkenlerin yanı sıra, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen 'örgütsel faktörler kaynaklı' bir sorundur (Maslach ve Leiter, 1997:13).

Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, mesleki ilgide azalma, mesleki saygınlığın yitirildiği düşüncesi, artan iş yükü (Maslach vd., 1996; Özgüven ve Haran, 2000), kadro tıkanıklıkları, yetersiz ücret (Gillespie vd., 2001; Meydan vd., 2011), kişisel yeterliliklerin sürekli sorgulanmasını gerektiren bir çalışma ortamı, sürekli gelişme çabalarının gerekliliği (Tümekaya, 1999), çalışmalara verilen desteğin azlığı, fiziki çalışma koşullarının olumsuzluğu, etkin çalışma gruplarının olmayışı, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler, örgüt iklimi (Çam, 1991; Işgar, 2001), örgütsel iletişim, rol belirsizliği, rol çatışması (Zohar, 1997; Cordes vd., 1997; Deery vd., 2002), üstleri tarafından takdir edilmeme, sosyal desteklerin azlığı, iş ortamının beklentileri karşılayamaması (Girgin, 1995), yetersiz eğitim, bürokrasi ve kırtasiye, özerkliğin eksikliği, hizmet verilenlerin nitelikleri, yetersiz görevli, yetersiz araç (Maslach ve Jackson, 1981; Nagy ve Davis, 1985; Cordes ve Dougherty, 1993), kariyer sürecinde yaşananlar (Arı ve Bal, 2008) gibi örgütsel faktörlerin tükenmişliği tetikleyen unsurlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak tükenmişlik sendromunu sadece bireysel ya da örgütsel nedenlere bağlamak yanlış bir yaklaşım olacaktır. Bir süreç olarak ele alınması gereken bu sendromda çok sayıda bileşenin tetikleyici olduğunu ve bir çözümleme yapma durumunda kalındığında tüm değişkenleri incelemenin sağlıklı bir sonuca varmada yardımcı olacağını ifade edebiliriz.

## 2.2. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları

İnsanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili sosyal bir sorun olan tükenmişlik, Maslach ve arkadaşlarına (2001:399) göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma (yabancılaşma) ve kişisel başarı duygusunda azalma boyutlarından oluşmaktadır.

### 2.2.1. Duygusal Tükenme

Maslach tarafından tükenmişliğin en önemli bileşeni olarak kabul edilen duygusal tükenme, çalışma hayatındaki kişilerin psikolojik ve duygusal yüklenme durumlarını açıklamak üzere kullanılmaktadır. Bu durum özellikle uğraştıkları konuyla derinden ilgilenen çalışanları kapsamaktadır. Tükenme kavramı, sakin monoton bir çalışma



ortamından ziyade gerilimli bir ortamı varsaymaktadır. Buna göre, çalışan kişinin verdiği emek ile mesleğinden memnun olma hissi arasındaki denge bozulursa tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır (Jackson ve Schuler, 1983:58; Keel, 1993:135). Bu tür bir duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere karşı geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmamaktadır (Aslan, 2000: 427). Ayrıca bu aşamada gerginlik ve kaygı duygusunu aşamayan kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor olabilmekte; dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikâyetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi, hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkabilmektedir (Kayabaşı, 2008:195). Tükenmişliğin bu boyutunda çalışan, işten kaynaklanan stresleri daha fazla yönetebilecek gücü kendisinde bulamamaktadır. Böylesi bir durumda ise çalışanın önünde iki seçenek bulunmaktadır: ya çalışmakta olduğu örgütü terk edecektir veya ruhsal çöküntüye girecektir. Bu durumda, çalışanların çoğunluğu bulunduğu örgütü terk etme seçeneğini tercih etmektedir (Daley, 1979:376).

### 2.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu duyarsızlaşmadır. Budak ve Sürgevil (2005:100)'e göre duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden, hizmet verilenlere yönelik negatif ve katı tutumları içeren işe karşı tepkisizleşmedir. Kişinin insanlara karşı küçültücü bir dil kullanması, insanları kategorize etmesi ve hizmet verdiği kişiler ile arasına mesafe koyması şeklinde kendini gösteren (Leiter ve Maslach, 1988:297; Cordes vd., 1997:689; Maslach vd., 1997) tükenmişliğin bu boyutunda kişi, çevresini ve işini kontrol edemediğini düşünebilmekte; olumsuz bir olayla karşılaştığında ise, kendini çaresiz hissetmekte ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlamaktadır. Ayrıca bu aşamada çalışan, müşterinin kendi hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir (Wright ve Bonett, 1997:494). Örneğin bir hekim, hastalarını birey olarak algılamaktan çıkıp, birer hastalık olarak algılamaya başlayabilmektedir. Böyle katı bir tavırla yaklaşma eğilimi, hastaların sorunlarını hak ettiklerini düşünmeye kadar varabilmektedir (Deckard vd., 1992:226).

Uzman Psikolog Filiz Yakmaz Basılğan'a (www.yucel.com.tr), kişilerarası iletişim boyutunu temsil etmekte ve tükenmişliğin üç boyutu arasındaki en problemlili boyut niteliğindedir. Kişilerarası ilişkilerde meydana gelen bozulmalar, tükenmişliği bireysel bir problem olmaktan çıkarıp, iş yerinin geneline yayılan salgın bir hastalık haline getirmektedir. Basılğan, duygusal tükenme yaşayan kişinin, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede yetersiz hissetmekte olduğunu ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak gördüğünü ifade etmektedir. Bu aşama, bireyin diğer insanlara ve işine karşı soğuk, ilgisiz, katı, hatta insancıl olmayan tutumlar geliştirmesi olarak da tanımlanabilir.

Özetle tükenmişliğin bu boyutunda birey, insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli en az seviyeye indirmektedir. Karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilmekte ve karşısındakinin rica ve taleplerini göz ardı edebilmektedir. Ayrıca çalıştığı yere karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tavırlar takınabilir; etrafındakilerin kendisine sürekli kötülük yapacakları hissine kapılabilmektedir.

Tükenmişlik araştırmalarının bazılarında, tükenmişliğin temel yapısını oluşturduğu gerekçesiyle sadece duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının ele aldığı görülmektedir (Salanova vd., 2002:18; Hakanen vd., 2006:501). Özellikle duygusal tükenme, diğer alt boyutlara nazaran tükenmişliğin gerçek yapısını en iyi açıklayan boyut olarak gösterilmektedir (Cropanzano vd., 2003b:169) ve tükenmişliği bir süreç olarak açıklayan yaklaşıma göre de, tükenmişlik sendromunun ilk adımıdır (Leiter ve Maslach, 1988: 301; Lee ve Ashford, 1993:10). Bu merkezi rolü nedeniyle de pek çok araştırmada sadece duygusal tükenme boyutunun ele alındığı görülmektedir (Stordeur vd., 2001:539; Deery vd., 2002:482; Knudsen vd., 2006:176; Aryee vd., 2007:399).

### 2.2.3. Kişisel Başarı Hissinde Düşme

Birçok çalışan örgüt ve içinde bulunduğu gruba katkı sağlayacağına inanarak işe başlamaktadır. Ancak aradan geçen zamanla beklentilerinin gerçek durumla örtüşmediğini tecrübe edebilmektedir (Jackson ve Schuler, 1983: 61). Bu tecrübe, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili algılarında da sapmalara yol açabilmektedir (Ören ve Türkoğlu, www.mu.edu.tr).

Bu noktada tükenmişliğin üçüncü adımını teşkil eden kişisel başarı hissinde azalma boyutu, kişinin işteki performansını zayıf olarak görmesini kapsayacak şekilde kendisini negatif bir şekilde değerlendirme eğilimi ile ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin bu boyutunda, bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterli duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler, kendilerini suçlu hissederler. Bu durum kimi zaman çalışanların öz saygılarını kaybetmelerine ve depresyona neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 1988:297-298; Singh vd., 1994:559).

### 3. Örgütsel Adalet ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Bir Uygulama

#### 3.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Araştırmanın temel amacı, hemşirelerin örgütsel adalet algılarını ve tükenmişlik düzeylerini tespit ederek, çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki muhtemel ilişkiyi test etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına ve hipotezlere cevap aranacaktır.

**Araştırma Sorusu 1:** Hemşirelerin örgütsel adalet algılarının düzeyi nedir?

**Araştırma Sorusu 2:** Hemşirelerin örgütsel adalet algılarının düzeyi demografik özellikler bağlamında değişmekte midir?

**Araştırma Sorusu 3:** Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri nedir?

**Araştırma Sorusu 4:** Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri demografik özellikler bağlamında değişmekte midir?

**Araştırma Sorusu 5:** Hemşirelerin dağıtımsal adalet algı düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

**H1:** Dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.

**Araştırma Sorusu 6:** Hemşirelerin işlemsel adalet algı düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

**H2:** İşlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.

**Araştırma Sorusu 7:** Hemşirelerin etkileşimsel adalet algı düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki vardır.

**H3:** Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.

#### 3.2. Araştırmanın Uygulanması ve Örneklem

Araştırma evrenini Kayseri’de hizmet veren özel bir hastanenin 232 hemşire çalışanı oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılma olasılığı olduğu için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Çalışmada 221 anketin geri dönüşü alınmış ancak yanlış kodlama, boş bırakma ve katılımcıya ulaşamama gibi nedenlerle 210 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada hemşirelerin sahip olduğu tükenmişlik düzeylerini tespit etmek ve tükenmeye neden olan değişkenleri belirlemek amacıyla ‘Kişisel Bilgi Formu’ ve ‘Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)’ bir arada kullanılmıştır. Canan Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 ifadeden oluşmakta ve tükenmişliği üç boyut üzerinden ölçümlenmektedir. Bunlardan ilki 9 ifadeden oluşan duygusal tükenme, ikincisi 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma ve sonuncusu 8 ifadeden oluşan kişisel başarı hissinde düşme alt boyuttur. Hemşirelerin örgütsel adalet algılarını ölçümlenmek için ise Moorman (1993)’in örgütsel adalet ölçeği esas alınmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 6 ifade prosedürel adaleti; sonraki 9 ifade etkileşimsel adaleti; diğer 8 ifade ise dağıtımsal adaleti temsil etmektedir. Veri toplama aracı olarak tercih edilen anket yönteminde, 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### 3.4. Verilerin Analizi ve Kullanılan Testler

Anketten elde edilen veriler çözümlenirken, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularından ve hipotezlerden yola çıkarak bazı tanımlayıcı istatistiklerden ve istatistik testlerinden yararlanılmıştır. Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin verilerin frekans ve yüzde dağılımları tablo halinde gösterilirken, katılımcıların örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin verilerin analizinde ortalama, standart sapma, ki kare ve korelasyon test teknikleri kullanılmıştır. Sonrasında tespit edilen sonuçlar

tablolar halinde sunulmuştur. Çalışmada istatistiksel çözümler yapılırken 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

### 3.5. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen verilere ve bu verilere ilişkin yorumlamalara yer verilecektir.

#### 3.5.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili İstatistik Bilgiler

Temel amacı, Kayseri ilinde hizmet veren özel bir hastanenin hemşirelerinin örgütsel adalet algılarını ve tükenmişlik düzeylerini tespit ederek, çalışanların örgütsel adalet algıları ile duygusal tükenmişlik boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek olan bu araştırmaya ilişkin bulguların değerlendirilmesinde öncelikle, araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerini belirtmek önem taşımaktadır. Zira bir araştırmada öncelikle araştırma kapsamında bulunan kişilerin, genel özelliklerinin bilinmesi örnekleme ilişkin tanımlayıcı bilgiler elde edilmesine ve araştırma verilerinin sağlıklı yorumlanabilmesine imkân tanır.

**Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Sosyo-demografik Özellikler	n	%	
Cinsiyet	Kadın	155	73,8
	Erkek	28	13,3
	Cevapsız	27	12,9
Yaş	20-29 yaş	32	15,2
	30-39 yaş	64	30,5
	40-49 yaş	70	33,3
	50 ve üzeri	38	18,1
	Cevapsız	6	2,9
Medeni durum	Evli	108	51,4
	Bekâr	82	39,0
	Boşanmış	10	4,8
	Cevapsız	10	4,8
Çocuk sahibi olma durumu	Evet	86	41,0
	Hayır	120	57,1
	Cevapsız	4	1,9
Eğitim durumu	Sağlık Meslek Lisesi	31	14,8
	Önlisans	49	23,3
	Lisans	73	34,8
	Yüksek Lisans	41	19,5
	Doktora	9	4,3
	Cevapsız	7	3,3
Gelir durumu	İyi	52	24,8
	Orta	104	49,5
	Kötü	47	22,4
	Cevapsız	7	3,3
Hemşire olarak çalışma süresi	1-10 yıldır	76	36,2
	11-20 yıldır	92	43,8
	21-30 yıldır	41	19,5
	Cevapsız	1	0,5
Haftalık	10-25 saat	110	52,4

<b>Çalışma Saati</b>	26-40 saat	98	46,7
	Cevapsız	2	1,0

Araştırmaya katılan 210 katılımcının sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, çalışanların %73,8'i kadınlardan oluşurken, %13,3'ünün ise erkeklerden oluştuğu gözlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, araştırma kapsamında bulunan hemşirelerin büyük bir oranının kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Nitekim Türkiye'de erkek hemşire imgesinin çok uzun bir geçmişe sahip olmadığı göz önünde bulundurulduğunda araştırma sonuçlarının Türkiye geneli ile paralellik arz ettiği görülmektedir. Yaş ortalamasının 39 olarak tespit edildiği araştırmada katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %33,3'lük bir oranın 40-49 yaş aralığında olduğu, %30,5'inin ise 30-39 yaş grubunda bulunduğu görülmüştür. Yaş aralığı 20-29 olan hemşirelerin oranının %15,2 ile toplam içinde en düşük paya sahip olduğu gözlenirken, 50 ve daha üzeri yaşta olanların oranı ise %18,1 şeklinde gerçekleşmiştir. Hemşirelerin medeni durumlarına ilişkin bulgulara göre %51,4'lük bir oran ile katılımcıların yarısından fazlasının 'evli' olduğu görülürken, %39'unun ise 'bekâr' olduğu gözlenmiştir. Boşandığını belirtenlerin oranı ise %4,8'dir. Medeni durum ile ilgili soruya %4,8'lik bir kesimin ise cevap vermediği gözlenmiştir. Katılımcıların %57,1'inin çocuk sahibi olmadığını belirttiği görülürken, %41'inin ise çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde %35'lik bir kesimin lisans mezunu, %23,3'ünün önlisans mezunu ve %14,8'inin ise sağlık meslek lisesi mezunu olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim yapanların oranının ise %23,8 olduğu dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamında bulunan hemşirelerin gelir durumuna ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında, katılımcıların yarısının gelir durumunu 'orta', %24,8'inin 'iyi', %22,4'ünün ise 'kötü' olarak belirttiği görülmektedir. Katılımcıların hemşire olarak görev yaptıkları yıllara ilişkin bilgilere bakıldığında %43,8'lik bir oranın 21-30 yıldır hemşire olduklarını belirttikleri görülmüştür. 1-10 yıldır hemşire olduğunu belirtenlerin oranı %36,2 iken, 21-30 yıldır hemşire olduğunu söyleyenlerin oranı ise %19,5'tir. Hemşirelerin haftalık çalışma saatlerine ilişkin verilere bakıldığında ise haftada 10-25 saat çalıştığını belirtenlerin oranı %52,4 iken, 26-40 saat çalışanların oranı %46,7'dir.

### 3.5.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda katılımcıların örgütsel adalet algıları ile ilgili cevap aranacak sorulardan birisi 'Hemşirelerin örgütsel adalet algılarının düzeyi nedir?' şeklindedir. Bu soruya cevap verebilmek için yapılan analiz sonuçları ve yorumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Algıları**

Örgütsel Adalet Boyutları	Algı Düzeyi					
	Olumlu		Olumsuz		Cevapsız	
	n	%	n	%	n	%
<b>İşlemsel Adalet Algısı</b>	137	67,2	70	33,3	3	1,4
<b>Etkileşimsel Adalet Algısı</b>	18	8,6	191	91,0	1	0,5
<b>Dağıtımsal Adalet Algısı</b>	83	39,5	127	60,5	-	-

Araştırma kapsamında bulunan özel hastane hemşirelerinin örgütsel adalet düzeyini gösteren tablo incelendiğinde, hemşirelerin %67,2'sinin işlemsel (prosedürel) adalet algılarının olumlu, %33,3'ünün ise olumsuz olduğu görülmektedir. Hemşirelerin etkileşimsel adalet boyutunda, %91 ile çok büyük bir oranının olumsuz bir algıya sahip olduğu görülürken, %8,6'sının ise olumlu bir algısının olduğu dikkat çekmektedir. Hemşirelerin dağıtımsal adalet algısı ile ilgili verilere bakıldığında ise, %60,5'lik bir oranın olumsuz bir algıya sahip olduğu, %39,5'inin ise olumlu bir algısının olduğu görülmektedir.

Hemşirelerin örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerine yönelik olarak araştırmada cevap aranacak olan ikinci soru 'Hemşirelerin örgütsel adalet algıları demografik özellikler bağlamında değişmekte midir?' şeklindedir. Bu soru kapsamında örgütsel adalet boyutları ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ki kare analizine tabi tutulmuştur. Yapılan ki kare analizi sonucu katılımcıların örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik özellikler bağlamında cinsiyet değişkenine göre, dağıtımsal adalet boyutunda farklılaştığı tespit

edilmiştir. Diğer sosyo-demografik özellikler bağlamında istatistiksel bir farklılaşmanın söz konusu olmadığı gözlenmiştir. Analizler sonucunda anlamlı bulunan sonuçlar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Farklılaşma Durumu**

Cinsiyet	İşlemsel Adalet Algısı			Etkileşimsel Adalet Algısı			Dağıtımsal Adalet Algısı		
	Cevap Yok	Olumlu	Olumsuz	Cevap Yok	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	
Cevap Yok	n	1	16	10	1	2	24	14	13
	%	3,7	59,3	37,0	3,7	7,4	88,9	51,9	48,1
Kadın	n	1	105	49	-	15	140	64	91
	%	0,6	67,7	31,6	-	9,7	90,3	41,3	58,7
Erkek	n	1	16	11	-	1	27	5	23
	%	3,6	57,1	39,3	-	3,6	96,4	17,9	82,1
<b>p</b>	0,443			0,093			<b>0,024*</b>		
$\bar{X}$	1,90			1,60			1,32		
<b>ss</b>	0,310			0,490			0,497		

\* = p<0,05

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarının farklılaşma durumuna ilişkin yapılan ki kare analizi sonucunda hemşirelerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet boyutunda p<0,05 olmak üzere bir anlamlılığın söz konusu olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalete ilişkin ifadelerde kadınların %41,3'ü olumlu bir algıya sahipken, erkeklerin %82,1'inin olumsuz bir algıya sahip olduğu dikkat çekmektedir.

### 3.5.3. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda katılımcıların tükenmişlik düzeylerine yönelik cevap aranacak sorulardan bir diğeri de 'Hemşirelerin tükenmişlik düzeyi nedir?' şeklindedir. Bu soruya cevap verebilmek için yapılan analiz sonuçları ve yorumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4: Katılımcıların Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Algıları**

Tükenmişlik Boyutları	Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin İfadelere Katılım Durumu			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	98	53,3	112	46,7
<b>Duyarsızlaşma</b>	96	54,3	114	45,7
<b>Kişisel Başarı Hissinde Düşme</b>	131	62,4	79	37,6

Araştırma kapsamında bulunan hemşirelerin tükenmişlik boyutlarına ilişkin ifadelerle katılıp katılmama durumlarına yönelik yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen verilere göre hemşirelerin %53,3'ünün duygusal tükenmişlik yaşadığı, %54,3'ünün ise duyarsızlaşma sorunu ile karşılaştığı tespit edilmiştir. Kişisel başarı hissinde düşme düzeyini tespit etmek amacı ile yöneltilen pozitif anlam yüklü ifadelerle verilen cevaplar doğrultusunda ise katılımcıların %62,4'ünün bu boyutta yer alan ifadelerle katılımlarının daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Hemşirelerin tükenmişlik algılarına ilişkin görüşlerine yönelik olarak araştırmada cevap aranacak olan bir diğeri soru 'Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri demografik özellikler bağlamında değişmekte midir?' şeklindedir.

Bu soru kapsamında tükenmişlik boyutları ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ki kare analizine tabi tutulmuştur. Yapılan ki kare analizi sonucu katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden gelir durumları ve hemşirelik görev süresi değişkenlerine göre tükenmişlik algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Diğer sosyo-demografik özellikler bağlamında istatistiksel bir farklılaşmanın söz konusu olmadığı gözlenmiştir. Analizler sonucunda anlamlı bulunan sonuçlar aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo 5: Katılımcıların Hemşirelik Görev Sürelerine Göre Tükenmişlik Boyutlarının Farklılaşma Durumu**

Hemşirelik Görev Süresi	Duygusal Tükenmişlik		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı Hissinde Düşme		
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	
Cevapsız	n	1	-	1	-	-	1
	%	100,0	-	100,0	-	-	100,0
1-10 yıldır	n	32	44	32	44	40	36
	%	42,1	57,9	42,1	57,9	52,6	47,4
11-20 yıldır	n	43	49	42	50	59	33
	%	46,7	53,3	45,7	54,3	64,1	35,9
21-30 yıldır	n	22	19	21	20	32	9
	%	53,7	46,3	51,2	48,8	78,0	22,0
<b>p değeri</b>	0,460		0,554		<b>0,027*</b>		
$\bar{X}$	1,53		1,54		1,38		
<b>ss</b>	0,500		0,499		0,486		

Yapılan ki kare analizi sonucunda hemşirelerin görev süreleri ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı hissinde düşme arasında  $p=0,027$  olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür. 21-30 yıl arasında hemşirelik görevini icra ettiğini ifade eden katılımcıların kişisel başarı hissinde düşme ile ilgili ifadelerle katılımları %78 ile oldukça yüksek bir oranda gerçekleşmiştir. Bu oran, 11-20 yıllık hemşirelerde %64,1; 1-10 yıllık hemşirelerde ise %47,4'tür. Bu bulgulardan yola çıkarak, hemşirelerin mesleklerinde geçirdikleri zaman arttıkça, belki gelişen teknolojiye ayak uydurma zorluğu, belki de zorlaşan yaşam ve iş şartları dolayısıyla kişisel başarı hissinde düşme düzeylerinin arttığı söylenebilir.

**Tablo 6: Katılımcıların Gelir Durumlarına İlişkin Değerlendirmelerine Göre Tükenmişlik Boyutlarının Farklılaşma Durumu**

Gelir durumuna ilişkin değerlendirme	Duygusal Tükenmişlik		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı Hissinde Düşme		
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	
Cevapsız	n	1	6	1	6	2	5
	%	14,3	85,7	14,3	85,7	28,6	71,4
Kötü	n	21	26	14	33	29	18
	%	44,7	55,3	29,8	70,2	61,7	38,3
Orta	n	50	54	51	53	66	38
	%	48,1	51,9	49,0	51,0	63,5	36,5
İyi	n	26	26	30	22	34	18
	%	50,0	50,0	57,7	42,3	65,4	34,6
<b>p değeri</b>	<b>0,042*</b>		<b>0,011*</b>		0,299		
$\bar{X}$	1,53		1,54		1,38		
<b>ss</b>	0,500		0,499		0,486		

\* =  $p < 0,05$

Araştırma kapsamında bulunan hemşirelerin gelir durumlarına ilişkin değerlendirmelerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşma durumuna ilişkin dağılıma bakıldığında, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Buna göre gelir durumunu kötü olarak değerlendiren hemşirelerin %29,8'i iş yerinde yaşadıklarının kendilerinde bir duyarsızlaşmaya sebep olduğunu belirtirken, bu oran gelir durumunu orta olarak değerlendirenlerde %49; iyi olarak değerlendirenlerde ise %58 olarak gerçekleşmiştir. İş yerinde yaşadıklarının kendilerinde duygusal tükenmişliğe neden olduğunu belirtenlerin oranı, gelir durumunu kötü olarak değerlendiren hemşirelerde %45, orta olarak belirtenlerde %48,1, iyi olarak belirtenlerde ise %50 olarak tespit edilmiştir.

### 3.5.4. Katılımcıların Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Duygusal Tükenmişlik Yaşama Durumları Arasındaki İlişki

Çalışma kapsamında hemşirelerin örgütsel adalet alt boyutları (işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet) ile duygusal tükenmişlik yaşama durumları arasında bir ilişkinin olup olmadığı, eğer böyle bir ilişki söz konusu ise bu ilişkinin hangi yönde gerçekleştiğine yönelik sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırma amacına yönelik üç hipotez belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>: Dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların dağıtımsal adalet algısı yükseldikçe, duygusal tükenmişlik düzeyleri azalacaktır.

H<sub>2</sub>: İşlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların işlemsel adalet algısı yükseldikçe, duygusal tükenmişlik düzeyleri azalacaktır.

H<sub>3</sub>: Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların etkileşimsel adalet algısı yükseldikçe, duygusal tükenmişlik düzeyleri azalacaktır.

Bu hipotezleri test etmek üzere söz konusu değişkenlere korelasyon analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 7: Dağıtımsal Adalet Düzeyi ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

Değişkenler		Dağıtımsal Adalet Algı Düzeyi	Duygusal Tükenmişlik Düzeyi
Dağıtımsal Adalet Algı Düzeyi	r	1	0,059**
	p		<b>0,000</b>
	N	210	210
Duygusal tükenmişlik Düzeyi	r	0,059**	1
	p	<b>0,000</b>	
	N	210	210

*r = korelasyon p = anlamlılık değeri*

Tablodaki 0,059 değeri, dağıtımsal adalet algı düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle, 'Dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır' şeklindeki H<sub>1</sub> hipotezinin test edilmesi sonucunda, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin negatif yönde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Yani araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerin dağıtımsal adalet algı düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

Korelasyon analizi bir neden-sonuç ilişkisinin göstergesi olmadığı için farklılaşmanın nereden kaynaklandığını bu test ile tespit etmek mümkün değildir. Bu nedenle değişkenler arası ilişkiyi gösteren bir çapraz tablo oluşturmak farklılaşmanın nerelerde olduğunu görmek açısından faydalı olacaktır.

**Tablo 8: Katılımcıların Dağıtımsal Adalet Düzeyleri ile Duygusal Tükenmişlik Yaşama Durumlarının Karşılaştırılması**

Dağıtımsal Adalet Algısı		Duygusal Tükenme Yaşanma Durumu		Toplam
		Hayır	Evet	
Olumlu	n	52	31	83
	%	62,7	37,3	100,0
Olumsuz	n	46	81	127
	%	36,2	63,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>n</b>	<b>98</b>	<b>112</b>	<b>210</b>
	<b>%</b>	<b>46,7</b>	<b>53,3</b>	<b>100,0</b>

Dağıtımsal adalet algı düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi karşılaştırıldığında olumlu dağıtımsal adalet algısı olan hemşirelerin %36,2 duygusal tükenmişlik yaşarken bu oran olumsuz dağıtımsal adalet algısına sahip hemşirelerde %62,7'si ile daha yüksek bir oranda gerçekleşmiştir.

**Tablo 9: İşlemsel Adalet Düzeyi ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

Değişkenler		İşlemsel Adalet Algı Düzeyi	Duygusal Tükenmişlik Düzeyi
İşlemsel Adalet Algı Düzeyi	r	1	-,072
	p		0,300
	N	210	210
Duygusal tükenmişlik Düzeyi	r	-,072	1
	p	0,300	
	N	210	210

*r = korelasyon p = anlamlılık değeri*

'İşlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır' şeklindeki H<sub>2</sub> hipotezini test etmek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda hemşirelerin işlemsel adalet algı düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişkinin söz konusu olmadığı görülmektedir.

**Tablo 10: Etkileşimsel Adalet Düzeyleri ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

Değişkenler		Etkileşimsel Adalet Algı Düzeyi	Duygusal Tükenmişlik Düzeyi
Etkileşimsel Adalet Algı Düzeyi	r	1	0,044*
	p		<b>0,037</b>
	N	210	210
Duygusal tükenmişlik Düzeyi	r	0,044*	1
	p	<b>0,037</b>	
	N	210	210

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*r = korelasyon p = anlamlılık değeri*

Tablodaki 0,044 değeri etkileşimsel adalet algı düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle, 'Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır' şeklindeki H<sub>3</sub> hipotezi test edilmiş ve söz konusu iki değişken arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırma kapsamındaki hemşirelerin etkileşimsel



adalet algı düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Burada da söz konusu değişkenler karşılaştırılmış ve bir çapraz tablo oluşturularak, iki değişken arasındaki ilişki durumu daha açık bir şekilde ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Tablo 11: Katılımcıların Etkileşimsel Adalet Düzeyi ile Duygusal Tükenmişlik Yaşama Durumlarının Karşılaştırılması**

Etkileşimsel Adalet Algısı		Duygusal Tükenme Yaşanma Durumu		Toplam
		Hayır	Evet	
Cevapsız	n	1	-	1
	%	100,0	-	100,0
Olumlu	n	12	6	18
	%	66,7	33,3	100,0
Olumsuz	n	85	106	191
	%	44,5	55,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>n</b>	<b>98</b>	<b>112</b>	<b>210</b>
	<b>%</b>	<b>46,7</b>	<b>53,3</b>	<b>100,0</b>

Tablo incelendiğinde olumlu etkileşimsel adalet algısına sahip olan hemşirelerin %44,5'inin duygusal tükenmişlik yaşadığı, olumsuz bir adalet algısına sahip olan hemşirelerde ise bu oranın %66,7 ile daha düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir.

### Sonuç

Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe örgütsel adalet kavramı önemli bir konu başlığı olarak dikkat çekmektedir. Esin kaynağı, Adams (1963)'in 'Adalet Teorisi'ne dayanan kavram, dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Kavrama yönelik yapılan çalışmaların odak noktasını, çalışanların katkılarına karşılık olarak örgütten elde ettikleri çıkarları, diğerlerinin elde ettikleri ile kıyaslayarak eylemlerini buna göre şekillendirmeleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütsel süreç içinde kararların nasıl alındığı kadar çalışanlar açısından bu kararların ne anlama geldiği de bir o kadar önemlidir. Çalışanların örgüte karşı besledikleri adalet duygusuna ilişkin anlam ve değer kaybı, duygusal tepkilerinde de olumsuzluğa sebep olabilmektedir. Bu olumsuzluklardan biri de tükenmişlik sendromu'dur. Freudenberger'in (1974) literatüre kazandırdığı ve Maslach tarafından geliştirilen kavram, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme boyutlarından oluşmakta; daha çok insanlara yüz yüze hizmet veren ve insan merkezli meslek dallarında çalışanların yaşadıkları duygusal bir tehdit niteliğini taşımaktadır. Çalışanların tükenmişlik duyguları, örgütsel adalet algılarından etkilenebilmektedir.

Sonuç olarak adaletin temel değer olarak alındığı örgütlerde çalışanların tükenmişlik sendromu yaşama ihtimallerinin azalacağını ifade edebiliriz. Elbette yoğun iş temposu beraberinde stresi, çatışmayı ve de tükenmişliği getirecektir ancak burada yönetime, yönetim anlayışına ve yönetim becerisine önemli görevler düşmektedir. Memnuniyet içte başlar felsefesiyle yola çıkan bir kuruluşun çalışan adaletine verdiği değer, ona, bağlı çalışanlar kazanma noktasında yardımcı olacaktır.

### Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E. ve Madden, T., (2004), "Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri", Malatya: XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B., (2001), **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doymu ve Kişilik**, Nobel Yayın, Ankara.
- Allen, N., ve Meyer, J., (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç., (2008), "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 15(1):131-148.

- Aryee, S., Sun, L., Chen, Z.X.G. ve Debrah, Y.A., (2008), "Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure", **Management and Organization Review**, (4)3:393-411.
- Aslan, S. H., (2000), "Hekimlerde "Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi**, 9:427-436.
- Baron, R. and Neuman, J.H. (1996). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes and Preferred Targets", **Journal of Management**: 24(3):391-419
- Basılğan, Y. F., "Çalışma Hayatının Hastalığı Tükenmişlik Sendromu", Erişim Tarihi: 04 Ekim 2013, <http://www.yucel.com.tr/?p=4552>,
- Bateman, T.S., ve Strasser, S.A., (1984), "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 27(1):95-106.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. ve Moorman, R.H., (2005), "The Moderating Effects Of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Business and Psychology**, 20(2):259-273.
- Budak, G. ve Sürgevil, O., (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 20(2):95-108.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D.E., (2007), "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 15(2): 465-484.
- Chughtai, A.A., ve Zafar, S., (2006), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers", **Applied H. R. M. Research**, 11(1).
- Colquitt, J.A., ve Chertkoff, J.M., (2002), "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", **Journal of Management**, 28(5):591-610.
- Cordes, C.L., Dougherty T.W., ve Bulum, M., (1997 ), "Pattern of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models", **Journal of Organizational Behavior**, 18(6):685-701.
- Cordes C.L. ve Dougherty T.W., (1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", **The Academy of Management Review**, 18(4):621- 656.
- Cropanzano, R. ve Wright, T.A., (2003a), "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms", **Human Resource Management Review**, 13:7-39.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., ve Byrne, Z.S.,(2003b), "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Applied Psychology**, 88:160-169.
- Çam, O., (1991), Hemsirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı Doktora Tezi, İzmir.
- Daley, M.R., (1979), "Burn-out: Smoldering Problem in Protective Services", **Social Work**, 24:375-379.
- Deckard, G.J., Hicks, L.L. ve Hamory, B.H., (1992), "The Occurrence and Distribution of Burnout Among Infectious Disease Physicians", **J Infect Dis**, 165(2):224-228.
- Deery, S., Iverson, R. ve Walsh, J., (2002), "Work Relationship in Telephone Call Centers: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal", **Journal of Management Studies**, 39(4):471-496.
- Deutsch, M. (1975), "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value will be Used as the Basis of Distributive Justice?", **Journal of Social Issues**, 31:137-149.
- Ergin, C., (1992), Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Fischer, R., (2004), "Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach", **International Journal of Organizational Behaviour**, 8(3):486-503.
- Foley, S., Kidder, D.L., ve Powell, G.N., (2002), "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", **Journal of Management**, 28(4):471-496.
- Folger, R., ve Konovsky, M., (1989), "Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, 32:115-130.
- Freudenberger, H.J. (1974), "Staff Burn-Out", **Journal of Social Issues**, 30:159- 165.
- Gillespie, N.A., Walsh, M., Winefield, A.H., Dua, J., ve Stough, C. (2001), "Occupational Stress In Universities: Staff Perceptions of the Causes, Consequences and Moderators of Stress", **Work&Stress**, 15(1): 53-72.

- Girgin, G., (1995), "İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, 12:9-22.
- Greenberg, J., (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, 16:399-432.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A., (2000), **Behavior in Organizations**, New Jersey: Prentice Hall,
- Güllüoğlu, Ö. (2012), "Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 43:77-106.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B., (2006), "Burnout and Work Engagement Among Teachers", **Journal of School Psychology**, 43:495-513.
- Izgar, H., (2001), **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Jackson, S.E., ve Schuler, R.S., (1983), "Preventing Employee Burnout", **American Management Association**, 58-68.
- Kayabaşı, Y., (2008), "Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 20:191-212.
- Keel, P., (1993), "Psychische Belastungen Dursch Die Arbeit: Burnout Syndrom", **Praeventumed**, 2:131-132.
- Knudsen, H.K., Ducharme, L.J. ve Roman, P.M., (2006), "Counselor Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Therapeutic Communities", **Journal of Substance Abuse Treatment**, 31:173-180.
- Lee, R.T., ve Ashford, B.E., (1993), "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model", **Journal of Organizational Behavior**, 14:3-20.
- Leiter, M.P. ve Maslach, C., (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, 9(4):297-308.
- Li, A., and Cropanzano, R. (2009). "Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate", **Journal of Management**, 35:564-599.
- Marcus-Newhall, A; Pedersen, WC; Carlson, M; Miller, N. (2000). "Displaced Aggression is Alive and Well: A Meta-Analytic Review", **Journal of Personality and Social Psychology**, 78:(4): 670-689.
- Maslach, C, Jackson, S.E., ve Leiter, M.P., (1996), **Maslach Burnout Inventory**, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P., (2001), "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, 52:397-422.
- Maslach, C., ve Leiter, Michael P., (1997), **The Truth About Burnout**, Lossey- Bass: CA.
- Maslach, C., ve Jackson, S.E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behavior**, 2:99-113.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship"s, **Academy of Management Journal**, 43(4):738-748.
- Mcfarlin D.B., ve Sweeney P.D., (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personel and Organizational Outcomes", **The Academy of Management Journal**, 35(3):626-637.
- Meydan C.H., Şeşen, H. ve Basım, H.N., (2011), "Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Öncüllük Rolü", **İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2):41-62.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. ve Nalakath, A., (2001), "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment", **Applied Psychology An International Review**, 50(4): 615-634.
- Moorman, R.H., (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Human Relations**, 46:759-775.
- Moorman, R.H., (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship", **Journal of Applied Psychology**, 76:845-855.
- Nagy S. ve Davis L.G., (1985), "Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables", **Psychological Reports**, 57: 1319-1326.

- Ören, N. ve Türkoğlu, H., (2006), "Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, <http://www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/N-Oren.pdf>, Erişim Tarihi: 25.03.2013.
- Özgüven, Halise D, ve Haran, S., (2000), **Tükenme- Kriz ve Müdahale** (Ed.): Sayıl I, Berksun O, Palabıyıkoglu R. ve ark.) Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006), "Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, 37:264-279.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Tınaz, Z.D., (2007), "Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 7:1-22.
- Randall, M. ve Scott, W.A., (1988), "Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance", **Australian Psychologist**, 23(3):335-347
- Roberson, Q. M. and Colquitt, J. A. (2005), "Shared and configural justice: A social network model of justice in teams", **Academy of Management Review**, 30:595-607.
- Robert A. B. ve Greenberg, J., (1990), **Behavior In Organizations**, Allyn and Bacon: Boston.
- Robert T. Buttram, Robert Folger, and B.H. Sheppard. (1995), "Equity, Equality and Need: Three Faces of Social Justice," in **Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch**, eds. B.B. Bunker and Morton Deutsch, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Pub.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Beta Yay: İstanbul.
- Salanova, M., Peiro, J.M. ve Schaufeli, W.B., (2002), "Self-Efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An Extension of the Job Demands-Control Model", **European Journal on Work and Organizational Psychology**, 11:1-25.
- Scandura, T. ve Larikau, M., (1997), "Relationships of Gender: Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 18:377-391.
- Schepman, S.B. ve Zarate, M.A., (2008), "The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees", **Proceedings of World Academy of Science Engineering and Tecnology**, 30:437-442.
- Singh, J., Goolsby, J.R. ve Rhoads, G.R. (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", **Journal of Marketing Research**, 31: 558-569.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R., (1997), "Retaliation In the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice", **Journal of Applied Psychology**, 82:434-443.
- Stordeur, S., D'hoore, W. ve Vandenberghe, C., (2001), "Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exchaustion among Hospital Nursing Staff", **Journal of Advanced Nursing**, 35(4):533-542.
- Tabibnia, G., Satpute, A. B., and Lieberman, M. D. (2008). "The Sunny Side of Fairness: Preference Fairness Activates Reward Circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry)", **Psychological Science**, 19:339-347.
- Tutar, H., (2007), "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 12(3):97-120.
- Tümkaya, S., (1996), "Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Basa Çıkma Davranışları", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens., Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Tümkaya, S., (1999)," Çukurova Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri", 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay., Eskişehir.
- Wright, T.A. ve Bonett, R., (1997), "The Contribution of Burnout to Work Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 18(5):491-499.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2009), "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine bir Araştırma", **KMU İİBF Dergisi**, 11(16).
- Zohar, D., (1997), "Predicting Burnout with the Hassle-Based Measure of Role Demands", **Journal of Organizational Behavior**, 18:101-115.
- [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmedhealth/PMH0072470/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmedhealth/PMH0072470/), 2016, "Depression: What is burnout syndrome?", Erişim Tarihi: 12.09.2015