

**ÖRGÜTSEL ADALETİN MESLEKİ
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
KEMER'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

İrfan BOZDOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Temmuz, 2013

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALETİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK
ÜZERİNE ETKİSİ: KEMER'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
İrfan BOZDOĞAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT

AFYONKARAHİSAR 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Adaletin Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10/09/2013

İrfan BOZDOĞAN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

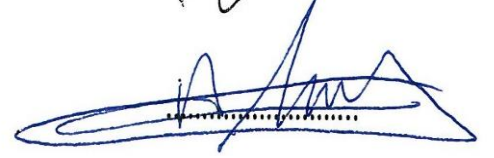
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Elbeyi PELİT



Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI



: Yrd.Doç.Dr.Ahmet BAYTOK



Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi İrfan BOZDOĞAN'ın “**Örgütsel Adaletin Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 10/09/2013 günü saat 14.00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Dr. Selçuk AKÇAY
MÜDÜR

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KEMER'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

İrfan BOZDOĞAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Eylül, 2013

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT

İşletmelerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve rekabet ortamı içerisinde kendilerini rakiplerinden ileriye taşıyabilmeleri için örgüt ortamında meydana gelen sorunların çözümlenmesine dönük faaliyetler, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Öte taraftan günümüzde önemli örgütsel sorunlardan olan tükenmişlik ve örgütsel adalet emek yoğun özellik taşıyan turizm işletmelerinde ayrıca bir öneme sahiptir. Bu çerçevede gerçekleştirilen bu çalışmada, önemli bir turizm destinasyonu olan Kemer'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan bir uygulamayla örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 424 çalışana anket uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet ve mesleki tükenmişliklerine ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Tükenmişlik ile yaş, gelir, çalışılan bölüm, işletme tecrübeleri, sektör tecrübeleri; örgütsel adalet ile eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, çalışılan bölüm, işletme tecrübeleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki kolerasyon ve regresyon analizi ile belirlenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Mesleki Tükenmişlik, Otel Çalışanları, Kemer.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON PROFESSIONAL BURNOUT: AN APPLICATION ON FIVE STAR HOTELS IN KEMER

İrfan BOZDOĞAN

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE

DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT

September, 2013

Advisor: Assist. Prof. Dr. Elbeyi PELİT

In order to carry out their activities in a healthy manner and be more successful than their competitors in a competitive environment and for organizational effectiveness and efficiency, businesses' activities about resolving issues occurring in an organization play an important role. On the other hand, nowadays the major organizational problems with burnout and organizational justice-injustice play an important role in the labor-intensive tourism enterprises and have a special meaning for the industry. In this context, this study was carried out to determine the effect of organizational justice on professional burnout at five-star hotels in Kemer, which is a major tourist destination. In this regard, questionnaire was applied to a total of 424 employees working in five star hotels in Kemer. To determine whether participants' views on organizational justice and professional burnout differ according to the individual characteristics, t-test for independent samples and analysis of variance were used. It was found that burnout has a significant relationship with age, income, working department, business experience and industry experience. Also organizational justice has a significant relationship with level of education, acquisition of tourism education, working department and businesses experience. Also, the relationship between participants' perceptions of organizational justice and professional burnout levels was determined by correlation and regression analysis. As a result of the study, it was identified that there is a moderate negative relationship between professional burnout and organizational justice.

Key Words: Organizational Justice, Professional Burnout, Hotel Employees, Kemer.

ÖNSÖZ

Hazırlamış olduğum bu yüksek lisans tezinin tüm süreçlerinde bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Elbeyi PELİT Hocam'a, her konuda bana destek olan değerli Doç. Dr. Oktay Emir hocama, çalışmanın uygulama aşamasında desteklerini aldığım Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a, emeğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ahmet Baytok, ve diğer Öğretim Üyeleri hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Diğer taraftan bütün eğitim hayatım boyunca eksikliklerini bir an bile hissetmediğim aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

İrfan BOZDOĞAN
Afyonkarahisar - 2013

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI VE GELİŞİMİ.....	3
2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	6
2.1. DAĞITIMSAL ADALET	6
2.2. İŞLEMSEL ADALET	7
2.3. ETKİLEŞİMSSEL ADALET	8
3. ÖRGÜTSEL ADALETTE ROL OYNAYAN ETKENLER	9
3.1. YÖNETİM BİÇİMİ VE LİDERLİK TARZI	10
3.2. GÜVEN VE KONTROL.....	10
3.3. DİĞER ETKENLER	11
4. ÖRGÜTSEL ADALETİN İLİŞKLİ OLDUĞU UNSURLAR	11
4.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ DOYUMU.....	12
4.2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	13
4.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	14
4.4. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ PERFORMANSI.....	15
4.5. ÖRGÜTSEL ADALET VE SİNİZM	16
4.6. ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK.....	18

5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI	19
5.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREY AÇISINDAN SONUÇLARI	19
5.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

MESLEKİ TÜKENMİŞLİK

1. TÜKENMİŞLİK- MESLEKİ TÜKENMİŞLİK KAVRAMI TANIMI VE GELİŞİMİ.....	23
2. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....	25
3. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN ALT BOYUTLARI.....	26
3.1. DUYGUSAL TÜKENME.....	27
3.2. DUYARSIZLAŞMA	28
3.3. KİŞİSEL BAŞARI/BAŞARISIZLIK	29
4. MESLEKİ TÜKENMİŞLİKTE ROL OYNAYAN ETKENLER	30
5. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	34
5.1. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN BİREY AÇISINDAN SONUÇLARI.....	35
5.2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI.....	37
6. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME YOLLARI.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ VE TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK

1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ.....	43
2. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	44
3. TURİZM İŞLETMELERİNDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK KEMER'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZİ	56
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI	57
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	58
3.1. VERİLERİN TOPLANMASI	58
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	59
3.3. VERİLERİN ANALİZİ	60
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	62
4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR ..	62
4.2. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR	67
4.3. KATILIMCILARIN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR	73
4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	80
4.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	96
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA	109
EKLER.....	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	61
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	62
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	63
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	63
Tablo 5. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımları	64
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	64
Tablo 7. Katılımcıların Turizm Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımları	65
Tablo 8. Katılımcıların İşletmedeki Statülerine Göre Dağılımları	65
Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları	66
Tablo 10. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübelerine Göre Dağılımları	66
Tablo 11. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübelerine Göre Dağılımları.....	67
Tablo 12. Dağıtımsal Adalet Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	67
Tablo 13. İşlemsel Adalet Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	69
Tablo 14. Etkileşimsel Adalet Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	71
Tablo 15. Duygusal Tükenme Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	73
Tablo 16. Kişisel Başarı/Başarısızlık Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	76
Tablo 17. Duyarsızlık Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	78
Tablo 18. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçekleri İle Alt Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	79
Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	80
Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	82

Tablo21. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	83
Tablo22. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.	87
Tablo24. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	88
Tablo 25. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İşletmedeki Statülerine Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo26. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 27. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İşletmedeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması.....	93
Tablo28. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Sektördeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması.....	95
Tablo 29. Örgütsel Adalet ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları	97
Tablo30. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo31. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	98

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
f	: Frekans
MBA	: Master of Business Administration
P	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
R ²	: Belirtme katsayısı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
s.	: Sayfa
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

GİRİŞ

Hak ve hukuk ile ilgili bir kavram olan adaletin sağlanması konusunda birçok kuruma görev düşerken, bireylerin de kendi içerisinde uyumlu ve anlayışlı davranması her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Özellikle adalet denildiğinde ilk akla gelen sosyal ve toplumsal yaşantının bir parçası olan kavram olmasının yanı sıra, örgütler içerisinde adalet kavramı da her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı hızlı ve yoğun yaşama temposu da örgütler içerisinde çalışanlardaki bir takım sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış ve bu doğrultuda çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltılması, iş tatmin düzeylerinin, bağlılıklarının artırılması gibi konular örgüt yönetimleri açısından üzerinde durulması gereken önemli konular haline gelmiştir. Bütün bu kavramlarında birbiriyle bağlantılı olduğu ve birbirini pozitif veya negatif yönde etkileyebildiği konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda da ortaya konulan unsurlardan olmuştur.

Örgütsel adalet kavramı da çalışanların son yıllarda önem verdiği ve iş tatmin düzeylerini, bağlılıklarını, güven duygularını arttırabilecek bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel adaletin sağlanması genel anlamda her işletmenin uygulamak istediği bir kavram olarak görülmektedir. Ancak uygulama kısmına gelindiğinde işletmeler bazı çalışanlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını isteyerek veya istemdişi bir şekilde göz ardı edebilmektedir. Bu süreç içerisinde örgütsel adalete ve diğer kavramlara bağlı olarak çalışanlar işlerinden düşük düzeyde tatmin sağlayabilir, bağlılıkları azalabilir, örgüte yabancılaşabilir hatta işten ayrılma niyetinde bulunabilirler. İşgören devir hızının önemi düşünüldüğünde örgütü tanıyan, örgüte emek veren insanların işten ayrılmaları yerine yeni çalışanların bulunmasını gerektirmektedir. Bu süreç işletmeye maddi kaybının yanı sıra zaman kaybını da ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adalete ilişkin yöneticilerin bilgi sahibi olması örgütlerin sağlıklı bir biçimde faaliyetlerine devam edebilmesi içinde önem taşımaktadır. Özellikle departman yöneticilerinin ve üst düzey yöneticilerin aldıkları kararlarda adil davranmaları yöneticilere karşı güveni de arttırabilecektir.

Müşteri memnuniyeti örgütler için önemli bir kavramdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanması, iş tatmini, bağlılığı yüksek

tükenmişliği düşük çalışanlarla olabilmektedir. Çünkü yapısı gereği hizmet sektörü müşterilerle birebir ilişkiye bağlıdır. Bu doğrultuda turizm işletmeleri gibi müşteri memnuniyetini sağlamada çalışanlara önemli görevler düşen işletmeler, bu çalışmanın da konusunu oluşturan örgütsel adalet ve tükenmişlik gibi kavramlara gereken önemi vermeli bu kavramları yok saymamalıdır. Bu kapsamda, Antalya Kemer’de beş yıldızlı otellerde yapılan uygulamayla örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütsel adalet kavramı, önemi, boyutları, bireysel ve örgütsel açıdan örgütsel adaletin sonuçları açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, tükenmişlik kavramı ve tükenmişliğin alt boyutları açıklanmıştır. Daha sonra mesleki tükenmişlikte rol oynayan etkenler ve mesleki tükenmişliğin birey ve örgüt açısından sonuçlarıyla ilgili çalışmalar ortaya konulmuştur. İkinci bölümün son kısmında ise mesleki tükenmişliği önleme yollarından bahsedilmiş olup, üçüncü bölümde örgütsel adalet ve tükenmişliğin turizm işletmeleri açısından önemi ve konuyla ilgili yapılmış çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise konuyla ilgili olarak Kemer’deki beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir uygulamaya yer verilmiş olup, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, hipotezi varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmış daha sonra ise araştırmanın yöntemi (verilerin toplanması, evren örneklem, verilerin analizi) üzerinde durulmuştur. İzleyen kısımda ise araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek araştırmanın amacı doğrultusunda sunulmuş ve tartışılmış olup, son bölümde ise sonuç ve öneriler başlığı altında genel bir çalışma özetinin sunumundan sonra elde edilen bulgular doğrultusunda ilgili taraflara (sektör, işletme, yöneticiler, konuyla ilgili literatür ve araştırmacılara) önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde, öncelikle örgütsel adalet kavramı, tanımı ve gelişimi üzerinde durulduktan sonra, daha sonra sırası ile örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalette rol oynayan etkenler ile ilişkili olduğu unsurlar, örgütsel adaletin sonuçları ve örgütsel adaletle ilgili çeşitli sektörlerde ve özellikle turizm sektöründe yapılmış konuyla ilgili çalışma sonuçlarına yer verilmiştir.

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI VE GELİŞİMİ

Adalet, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelmekte olup, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda adalet; 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 tanımlanmaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 59). Diğer bir tanıma göre adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yargıya olan bağlılığı göstermek, bireylere eşit bir davranış ve tutum sergilemek, başkalarının hata ve yanlışlarından veya eksiklerinden kendine çıkar sağlamamak olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 511).

Örgütsel adalet ise çalışanların örgütle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın "Eşitlik Teorisi" temel alınarak başlamıştır. Adams, teorisinde çalışanların üyesi oldukları örgütte iş başarısı ve tatmin olma derecesi ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini belirtmiştir (Luthans, 1981: 97; Özdevecioğlu, 2004: 185). Söz konusu bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler çalışmalarının sonucunda elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durum ve şartlarda çalışanların elde ettikleri kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili bir takım tutumlar geliştirir. Bu tutumların neticesinde çalışanlar bir algı geliştirirler. Bu algılar, bireyin, örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılardır (Özdevecioğlu, 2004: 185). Bu sosyal etkiler ve algılamalar sonucunda, insan haklarında eşitliğin sağlanmasını, performansı ve bağlılığının karşılığının kendisine

verilmesini talep eder. Böyle bir talebin bireyin doğal hakkı olduğunu düşünerek talebin adil bir şekilde yerine getirilmesi, çalıştığı örgütte performans ve bağlılığa dayalı bir yapının oluşmasını beklemektedir (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Kişilerin faaliyetlerinin örgütler tarafından belirlendiği ve düzenlendiği hallerde, adalet ve hakkaniyet önemli bir değer unsurudur. Gerek sosyal, gerekse ekonomik örgütlerde kanunlar ve yönetmelikler düzenleyici faaliyetlerde bulunurken, kişisel haklara gereken saygıyı göstermesi gerekmektedir. Kurallar ve kuralların nasıl uygulanacağı belirlenirken keyfi davranılmamalı, herkese ayrıcalık yapmaksızın eşit biçimde dağıtılmalıdır. Kişinin hak ve malları yeterli ölçüde güvence altına alınmalıdır. Usul ve kurallar adil olmalı ve kayırmaya imkân vermemelidir (Eren, 1998: 160). İnsanlar yaşadıkları çevre içerisinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın bir gerekliliğidir. Sosyal kurumların önemli erdemlerden biri de adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Adaletin tanımı içinde kullanılan “hak ettiğini alma” ifadesini, hak etme teorisi çerçevesinde ele alındığında, insanın tüm ilişki ve alışverişlerinde bedel-kazanç eşitliğini sağlama güdüsü ortaya çıkmaktadır. Yaşadığı her yerde ve olayda, kendisi ve başkaları için, ortaya koyulan çaba ve ödenen bedele karşılık belli bir hak etme değeri biçen insan, elde edilen kazancın bu değerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu değerın altında ya da üstünde bir kazanç söz konusu olduğunda adaletsizlik algılamaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Nowakowski ve Conlon (2005), örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların 40 yıl öncesine dayandığını belirtmişlerdir. Adalet kavramı ilk ortaya çıktığı yıllarda daha çok psikoloji alanında kullanılan bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Adams tarafından 1965 yılında sosyal psikoloji kapsamına dâhil edilen adalet kavramı, özellikle gelirin veya elde edilen çıktılardan adil bir şekilde dağıtımını olarak ele alınmıştır. Adams’a göre çalışanlarında üretime sağladıkları katkıların oranında pay almalıdırlar. Daha sonraki yıllarda iş standartları ve hizmet sektörünün gelişmesiyle beraber adalet kavramı anlayışında birtakım değişikliklere uğramıştır. Üretimden elde edilen çıktı somut değer taşıdığı için adaleti sağlamak kolaydır. Ancak değişik bir yapıya sahip olan ve soyut bir özellik taşıyan hizmet işletmelerinde çalışanların

yetenek ve becerileri, tutum ve davranışları gibi hususların da adaletin sağlanmasında önemli bir unsur olduğu düşünölmeye başlanmıştır (Demirel, 2009: 139; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84).

Çalışanlar adaletle ilgili konuları, örgötsel ödöllerin adaletsiz bir biçimde yönetimi, adaletsiz çalışan değeriendirmeleri gibi yöneticileriyle aralarında çatışmaya neden olan ve olabilecek kaynaklar olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca pozitif adalet algısı beraberinde çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara yol açabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199). Örgötsel adaletin iki alt alanı adalet dağıtımını (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve işlemsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımını, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödöllerin karşılığını bulması iken, işlemsel adalet ise ödöl dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin önceden belirlenmiş bir yapı içerisinde adaletli dağıtımındır. Bir başka ifadeyle adalet dağıtımını, çalışanların gösterdikleri belirli davranışlar karşısında belirli ödöllere ulaşmalarını garanti ederken; işlemsel adalet ise çalışanların ödöllerini belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar. Bu kapsamda, örgötsel adaletin faydaları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaneshiro, 2008: 17-19; akt. Demirel, 2009: 140). Örgötsel adalet;

- Çalışanların tatmin düzeyinin artırılmasına,
- Gruplar arası işbirliğinin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,
- Örgötsel verimlilik düzeyinin artırılmasına,
- Çalışanların, güven, sadakat ve bağlılığına,
- Görev ve sorumluluklar dışında örgötsel vatandaşlık veya gönüllölük bilincinin artmasına,
- Sosyal bağların güçlenmesine
- İşten ayrılmaların önlenmesine,
- İşgören performansının artırılmasına,
- İş yaşamının kalite düzeyinin artırılmasına,
- Stratejik karar verme düşöncesinin geliştirilmesine ve
- Yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

Örgütsel adalet kavramına ilişkin yukarıda yapılan açıklamalar neticesinde örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldıkları kararların ve uygulamaların çalışanlar tarafından olumlu bir biçimde algılanması olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanış biçimidir (İçerli, 2010: 69). Öte taraftan, örgütsel adaletin hangi alanları kapsadığı konusunda daha detaylı açıklamalar yapmak konunun daha iyi anlaşılması açısından fayda sağlayacaktır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında örgütsel adaletin boyutları üzerinde durulmuştur.

2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramı; konuyla ilgili gerçekleştirilen pek çok çalışmada (Blodgett vd., 1997; Judge ve Colquitt, 2004; Alper, 2007; Jamaludin, 2009; Yeniçeri vd., 2009; Koonnee, 2010; Kutanis ve Mesci, 2010; Karademir ve Çoban, 2010; Demirel ve Seçkin, 2011; Tetik, 2012; Yeşil ve Dereli, 2012; Iqbal, 2013), dağıtimsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde sınıflandırılmış/boyutlandırılmış ve genel olarak bu boyutlarla örgütsel davranışın diğer konuları (bağlılık, vatandaşlık, özdeşleşme, liderlik, güçlendirme vb.) ilişkilendirilmiştir. Söz konusu bu boyutların içerikleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. DAĞITIMSAL ADALET

İnsanlar örgüt içerisinde adil dağıtımını yargıladıklarında, alınan kararların moral, etik olarak uygun olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler nesnel doğruluk içermediklerinden dolayı insanlar bazı şeylerin hakça olduğuna karar verirlerse referans çerçevelerini genişletebilirler. Referanslar ne kadar çeşitli olursa olsun en çok dikkat çekilen konu sosyal karşılaştırmalardadır. Özetle aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı hakçalık-adalet düzeyi algılayabilirler (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 75).

Dağıtım adaleti, bireyin çalışması sonucunda elde ettiği sonuçlarla veya kazanımlarla ilgilidir (Bagdadlı ve Paoletti, 2000: 6; Özdevecioğlu, 2004: 185). Dağıtım adaletinde, bireyin adalet algılamasının odağında, elde ettiği sonuçlar

bulunmaktadır. Birey elde ettiği sonuçları (ücret, terfi, izin, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Organizasyon içinde bireyler iş yerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, performans ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalımı veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında, ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004: 185).

2.2. İŞLEMSEL ADALET

Konuyla ilgili çalışmalarda süreç adaleti olarak da geçen işlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından önemlidir (İçerli, 2010: 81).

Leventhal'e göre bir örgüt içerisindeki işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını doğrudan etkileyebilecek altı temel kuralın olduğunu belirtmiştir. Bu temel kurallar (Leventhal, 1980: 42, akt. Özdevecioğlu, 2003: 79) aşağıda sunulmuştur:

a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

d) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.

f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işleme ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Örgüt çalışanları iki tür davranış sergilerler; bunlardan ilki bireysel davranışlar ikincisi ise örgütsel davranışlardır. Örgütsel davranışlar, örgütsel bir etkinliği meydana getirmek için sergilenen davranış biçimidir. Çalışanların işlem adaleti algıları, örgütsel davranışlar sırasında ortaya çıkar. Çalışanlar, yöneticilerin aldıkları kararları herhangi bir işlemi değerlendirmeden önce, söz konusu davranışı algırlar ve bu davranış karşısındaki algıları neticesinde tutum ve davranış geliştirirler. Çalışanların bu alınan kararlara ve işlemlere ilişkin algıları olumlu ise, bundan iş tatmini duyar ve örgütsel sadakatleri ve bağlılıkları artar. Aksi halde ise olumsuz algı beraberinde düşük motivasyonu ve düşük performansı ortaya çıkarır (Tutar, 2007: 100).

2.3. ETKİLEŞİMSEL ADALET

Çalışanların yaptıkları işin karşılığında hak ettikleri ücreti alabilmeleri etkileşim adaletinin boyutunu da etkilemektedir. Diğer taraftan çalışanlar ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında sadece maddi unsurlar değil sosyo-psikolojik değerler de önem taşımaktadır. Bir kararın alınmasında ve uygulanmasında sosyal duyarlılık, empati ve saygılı davranma gibi unsurlar da etkileşim adaletiyle ilişkilidir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103).

Çolak ve Erdost (2004) etkileşim adaleti konusunda dört kural olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

- a) Saygı,
- b) Kurallara uygunluk,
- c) Dürüstlük ve
- d) Doğruluktur.

Bu kurallar etkileşimsel adalet kapsamında; örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında kabalıktan uzak saygılı bir davranış biçiminin benimsenmesi ve örgüt içerisinde önyargılı tutum ve davranışlardan kaçınmak ve kurallara özverili bir şekilde uymak olarak açıklanabilir. Ayrıca örgüt içerisinde aldatıcı davranışlardan kaçınarak dürüstlük ve doğruluk ilkesine uyulmasıdır.

Araştırmanın izleyen bölümünde örgütsel adalette rol oynayan etkenler konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalardan derlenmek suretiyle örneklerle açıklanmıştır.

3. ÖRGÜTSEL ADALETTE ROL OYNAYAN ETKENLER

Örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki mevcuttur. Karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki, karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki dağıtılan ve kişiler arası adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin birçok çalışmada da benzerlikler taşıdığı tespit edilmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 278).

Özdevecioğlu (2004) 589 sanayi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, “duygusal olaylar” teorisinin algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu çalışma çerçevesinde örgütsel faaliyetlerde, bireyleri olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu etkilenme sonucunda bireylerin tutumları ve davranışları farklılaşabilmektedir. “Duygusal olaylar teorisi”, bu etkilerden birini açıklayan bir teoridir. Teoriye göre, bireyler geçmişte veya gün içerisinde yaşadıkları duygusal bir takım olayların etkisinde kalmakta ve bugünkü algılamaları, tutumları ve davranışları bu olaylardan etkilenmektedir. Bir algılama türü olarak algılanan örgütsel adalet bu çalışma kapsamında ele alınmış ve pozitif negatif duygusallıktan nasıl etkilendiği incelenmeye çalışılmıştır. İnceleme sonucunda pozitif duygusallık algılanan dağıtım adaletini, işlem adaletini ve kişiler arası etkileşim adaletini pozitif yönlü etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle pozitif duygusallık arttıkça, örgütsel adalet algılaması da artmaktadır. Negatif duygusallık dağıtım adaletini, işlem adaletini ve kişilerarası etkileşim adaletini negatif yönlü etkilemektedir. Negatif duygusallık arttıkça örgütsel adalet algılaması da azalmaktadır. Negatif duygusallık algılanan örgütsel adaleti pozitif duygusallığa oranla daha fazla etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 197).

Adalet kavramı, genel olarak insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her kurum adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir çalışanın mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, bağlılığı, motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilgilidir. Çalışan, kendisiyle ilgili adalet algısı ve örgütsel adalet algısı olmak üzere iki; yöntem adaleti (procedural

justice) algısı, dağıtım adaleti (distributive justice) algısı, etkileşim adaleti (interactional justice) algısı ve hak adaleti (retributive justice) algısı olmak üzere dört farklı adalet algısı içerisindedir. Örgütsel adaletin birçok kavramla olan ilişkisi çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararında etkilidir. Bu durum, çalışanın sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir (Töremen ve Tan, 2010: 68). Bu noktada örgütsel adaletle özellikle rol oynayan bazı konuların üzerinde durmakta fayda görülmektedir.

3.1. YÖNETİM BİÇİMİ VE LİDERLİK TARZI

Aslantaş ve Pakdemir'in (2007) bir üretim fabrikasında 233 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkileri olduğu saptanmıştır. Uğurlu ve Üstüner (2011), yapmış oldukları çalışmada yönetici etik liderlik tarzının, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek, öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık ortaya çıktığını ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Oğuz (2011), yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu çalışmalar incelendiğinde yöneticilerin benimsedikleri yönetim biçimlerinin çalışanların örgütsel adalet ile ilgili görüşleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yöneticiler sergiledikleri tutum ve davranışların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması örgütsel adaletin sağlanmasında önemli bir role sahip olabilecektir.

3.2. GÜVEN VE KONTROL

Yapılan araştırmalar organizasyonlardaki güvenin kişilerarası ve kişi-organizasyon arası işbirliğini artırdığını; organizasyona olan bağlılığı geliştirdiğini ve çalışanların kendini yenileme isteğini arttırdığını göstermiştir. İş yerinde sonuç ya da süreçteki memnuniyet ile sezilen örgütsel adalet genellikle örgüte olan güven ve yönetimde önemlidir (Hubbell ve Chory, 2005; Töremen ve Tan, 2010: 60).

Polat ve Ceep (2008) ortaöğretim öğretmenlerini evren olarak aldığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçladığı çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün alt boyutlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.3. DİĞER ETKENLER

Örgütlerde bireylerin algılamalarının, tutumlarının ve davranışlarının nelerden etkilendiğini belirlemek pek çok araştırmacının ilgi alanı haline gelmiştir. Bireyler, örgüt yaşamlarında pek çok faktörden etkilenmektedirler. Bu etkilenme sonucunda da davranışlarında farklılıklar oluşmaktadır. Bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının altında algılamaları vardır. Bireyin kişisel özellikleri ve kişiliği içsel olarak algılamasını etkiler. Bir de algılanan veya algılanmaya çalışılan objelerin kendi özellikleri bireyin algılamasında rol oynar. Algısal seçimin ardından algısal düzenleme ve nihayet algısal yorumlama algılama sürecini tamamlar. Bu algısal yorumlar tutuma dönüşür. Tutumlar da bireylerin davranışlarına yön veren eğilimlerdir. Tam olarak davranışa dönüşmese de tutumların davranışların belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel adalet de bir algılamadır. Bireyler sürekli iç içe oldukları toplumsal yaşamlarında ve örgütsel yaşamlarında adaletle ilgili algılamalar geliştirirler. Geliştirdikleri bu algılamalar, toplumsal veya örgütsel tutumlarını etkiler. Bu tutumlar da davranışların önemli derecede belirleyicisidir (Özdevecioğlu, 2004: 182).

Örgütsel adalette rol oynayan etkenlerin açıklanmasından sonra bu konuyla ilgili olarak özellikle örgütsel adaletle ilişkili olan hususların önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın devamında örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlar üzerinde durmakta fayda görülmektedir.

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN İLİŞKİLİ OLDUĞU UNSURLAR

Örgütsel adalet ile ilgili literatür incelendiğinde (Yeniçeri, vd., 2009; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Polat ve Ceep, 2008; Meydan, vd., 2011; Şeşen, 2010; Yeşil ve Dereli, 2012; Kutanis ve Çetinel, 2010), kavramın bir çok unsurla ilişkili olduğu görülmektedir. Söz konusu bu ilişkili kavramların çoğunlukla iş doyumu, örgütsel

bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel sinizm üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda aşağıda bu ilişki biçimlerinin üzerinde durulmuştur.

4.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ DOYUMU

İş doyumsuzluğu nedeniyle işten ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların bulunması ve yeni çalışanların tecrübeli dahi olsa bile örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları hakkında eğitilmeleri zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgütün işgücü başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş doyumunun sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006: 81). Yılmaz ve Karaman'ın (2009) hastanelerde yönetici olarak çalışan bireyler üzerinde yaptığı araştırmada, hizmet yılına göre iş doyumunu düşük çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi araştırılmış ve iş doyumunu yüksek olan çalışanların hizmet yılı arttıkça kişisel başarı düzeylerinin yükselmekte olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, iş doyumunu düşük olan çalışanlar arasında da hizmet yılının artması ile ters orantılı olarak duygusal tükenme düzeyinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmada bu sonuçların beklenen bir sonuç olduğu vurgulanmıştır. Bu sonuçlara göre işe yeni başlayan kişilerin ilk heyecanları ile çok fazla enerji harcayarak erkenden tükenmeleri ve yine bu kişilerin çok kısa zamanda büyük başarılar imza atacaklarına inanmaları ve zaman içinde bu emelleri gerçekleştirmede baştaki heyecanlarının sönmeye başlaması bunda etkili olduğu düşünülebilir (Yılmaz ve Karaman, 2009: 2011).

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki doyumdan farklı bir kavram olmayıp gereksinimlerin giderilmesine ilişkindir. Burada önemli olan insanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş doyumunu ve yaşam kalitesi üzerinde baskın bir etkisi olduğu söylenebilir (Avşaroğlu vd., 2005: 117).

Yelboğa (2012), örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmada, işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet ve iş doyumunu grupları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakar ve Yıldız (2009), dağıtımsal adalet algısının ve prosedürel

(işlemsel) adalet algısının iş tatmininin üç boyutu (işin özelliklerinden tatmin, yöneticiden tatmin, ücret-ödül sisteminden tatmin) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan çalışmada çalışanların prosedürel adalet algılamalarının öncelikle ücret tatmini olmak üzere genel iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucu vurgulanmıştır. Çalışanların elde ettikleri çıktıları belirleyen süreçlerin adil olduğunu hissettiklerinde örgütün kendilerini desteklediği duygusuna sahip olacakları ve buna bağlı olarak kurumun ödül ve ücret sisteminden duydukları tatminin artabileceği sonucu belirtilmiştir.

Çalışanlar örgütün kendilerine destek verip vermediklerine, adil davranıp davranmadıklarına, kendilerinin refah ve mutluluğuyla ilgilenip ilgilenmediklerine, katkılarının kıymetinin bilinip bilinmediklerine göre bir takım gene inanışlar geliştirirler. Örgüt tarafından kendilerine davranış şekillerinin nasıl olduğu ile ilgili algılarına göre de çalışanlar kendi tutum ve davranışlarını belirlerler. Bu tutumların en önemlilerinden birisi olan iş tatmininde örgütsel adalet önemli bir yere sahiptir (Söyük, 2007: 107).

4.2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık herhangi bir örgütte çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, örgütün amaçları, çalışanların motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde oldukça etkilidir. Herhangi bir örgütün, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve iş verimliliğini artırabilmesi için örgütsel adalet olgusunun öne çıkarılması oldukça önemli görülmektedir (Töremen ve Tan, 2010: 66).

Taşkaya ve Şahin'in (2011), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada, sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumlara bağlılıklarını etkileyen sosyo-demografik değişkenlerden sadece meslek ve kurumdaki çalışma süresinin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği; cinsiyet, medeni durum ve toplam hizmet süresinin örgüte bağlılığı etkilemediğini belirtilmiştir. Araştırmada yapılan analizler neticesinde, sağlık çalışanlarının örgüte bağlılıklarının en çok örgütsel adalet algılarından etkilendiği tespit edilmiştir. Araştırmadaki diğer bir sonuca göre örgütsel bağlılığı tüm adalet boyutlarının etkilediği, özellikle karar alma sürecinde kullanılan

yöntemlerin ne ölçüde adil olduğuna atıfta bulunan işlemsel adalet boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin diğer adalet boyutlarına göre çok daha güçlü olduğu görülmüştür. Adaletin bir diğer boyutu olan dağıtım adaleti de örgüte bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgüte bağlılığı etkileyen diğer adalet alt boyutları ise kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algısıdır. Yapılan araştırmanın sonucu da sağlık çalışanlarının adalet algılarının örgüte bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediğidir. Yani sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları örgüte bağlılıklarının öncüsü olup, çalışanların adalet algıları arttıkça örgüte bağlılık düzeyleri de artacaktır. Bu nedenle sağlık alanında çalışan yöneticilerin kurum içerisinde hak edene hak ettiğini alabileceği ve çalışanın haksızlık algılamalarının önüne geçebileceği, kaynaklar, ödüller ve cezaların adil olarak dağıtıldığı bir sistem kurması ve uygulanan prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirmesi gerekmektedir (Taşkaya ve Şahin, 2011: 180-181).

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009: 7), çalışanların adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesinin kendisini örgütle özdeşleştirmesinin mümkün olmayacağını ve bu bağlamda çalışanların adalet algılarının örgüte bağlılıkları üzerine olan etkisinin büyük önem taşıdığını belirtmişlerdir. Ayrıca bağlılığı düşük olan çalışanların bulunduğu örgütte işgören devir hızının yüksek verimliliğin düşük olabileceği vurgulanmıştır. Erkuş vd., (2011: 257) örgütsel adaletin alt boyutlarından sadece etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer (dağıtım ve süreç adaleti) örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

4.3.ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı bilinen davranış kavramından daha çok görev bilincini çağrıştırmaktadır. Çalışan davranışları, örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki görev ve etkinlikleri kapsamına girmezken, örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte zarar verebilecek ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışan önerilerini kabul etme, çalışanların yetenek ve hünelerinin geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi eylemlerden oluşur. Ancak bu davranışların sağlıklı bir şekilde başlaması ve uygulanması örgüt içerisindeki herkesin katılımını gerektirir. Örgütsel vatandaşlık

davranışı, organizasyonun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 354).

Bireyin samimi duygularla ve herhangi bir baskı olmaksızın isteyerek yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi olmamaktadır. Örneğin, bir çalışan kendisinden istenilmediği ve beklenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde veya çalıştığı yerde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi işi olmadığı halde arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenini örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005: 320). Benzer bir biçimde Poyraz vd., (2009), örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini ölçmeyi amaçladıkları çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından sivil erdem dışında tüm alt boyutlar çerçevesinde geçerli olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Çalışanların örgüt içerisinde adalet ile ilgili algılamalarının düşük olması durumunda, sadece iş ile ilgili gereklilikleri yerine getirmesi ve olumlu davranışlardan kaçınması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı adaletsizlik algılamalarının düşük algılandığı durumlarda bir savunma mekanizması olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda adaletsizlik algılamalarına ilişkin biçimsel iş tanımında yer alan görev tanımları tam olarak yerine getirmeyen çalışan bu davranışı nedeniyle biçimsel ödüllerden mahrum kalma olasılığına karşın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten vazgeçmenin daha kolay, güvenli, daha az zararlı ve kontrolü kişiye bırakılan bir durum olması doğrultusunda genellikle bu yolu tercih etmektedir (Moorman, 1991 akt. İplik, 2009: 111).

4.4. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ PERFORMANSI

Performans değerlendirme sistemleri, ödüllerin nasıl dağıtılacağını, çalışanlarca elde edilen ücret, terfi gibi kazanımlara neden olan süreç ve uygulamaları içeren bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır. Dolayısıyla örgütsel adaletin oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanması ve sisteme güven duyulması yöneticiye karşı tutum, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi ve verimlilik gibi birçok konuya etki edebilmektedir. Sistemden beklenen faydanın

gerçekleşebilmesi için değerlendirilen bütün çalışanların sisteme güvenmesini sağlayacak bir biçimde değerlendirmeler yapılması önemlidir (Tan ve Çetin, 2011: 12). Performans değerlendirmenin adilliği konusundaki algılamaların ve bu değerlendirmelerin çalışanların tatminlerine olan etkisi, örgütlerin ve kişilerin özelliklerine bağlı olsa da, örgütsel performansa ve örgütsel yapıya yansır. Kişiler doyumsuzluklarında, ya performans değerlendirmesini yapan kişiyi yada örgütün performans değerlendirme kriterlerini, politikalarını eleştirirler ve bu eleştirilerinin sonucunda bir takım tepkiler gösterebilirler (Erel, 1997: 297). Örgütte çalışanların adalet algılamaları olumlu yönde ise performansları artmaktadır. Aksine çalışanların algıladıkları örgütsel adalet olumsuz ise performansları düşmektedir. Ayrıca çalışanlar bu adaletsizliği ortadan kaldırmak için yöneticilerine ve iş arkadaşlarına olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler (Yavuz, 2010: 303). Çalışanların performanslarının yüksekliğinde örgüt yöneticisi, çalışma arkadaşları ve örgütün çalışanlara sunduğu olanaklar gibi birçok faktör etkilidir. Benzer bir şekilde çalışanın şimdi ve gelecekte nasıl bir performansa sahip olacağı birçok etkene bağlıdır. Çalışanların tamamının aynı performansı gösteremeyeceği bilinen bir durumdur. Bu nedenle de benzer ya da farklı zaman ve durumlarda bireysel-örgütsel ve çevresel değişkenler göz önünde bulundurularak yapılan bir değerlendirme yönetsel açıdan daha sağlıklı olacaktır. Yoksa performansı etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenler önemsenmeden yapılacak bir değerlendirme, sınırlı ve yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Argon, 2010: 141).

Yukarıda yapılan açıklanan çalışma sonuçları ve getirilen açıklamalar performansın örgütsel adalet ile ilgili olduğunu ortaya koyacak sonuçları kapsamaktadır. Örgütler için önemli olan performans kavramı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu önem beraberinde araştırmacılar için performansla ilgili çalışmaların yapılmasına olanak sağlamıştır. Ancak performansın sadece örgütsel adaletle ilgili olmadığı da bilinen bir gerçektir. Performansı etkileyen örgütsel ve bireysel birçok etkenin olduğunu da göz ardı etmemek gerekmektedir.

4.5. ÖRGÜTSEL ADALET VE SİNİZM

İşletmelerin yüksek bir performans sağlayarak faaliyetlerine devam edebilmeleri, değişen ve gelişen faktörlere kolay uyum sağlayabilmeleriyle yakından

ilgilidir. Çalışanların sinik tutum ve davranışlara sahip olmaları bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak değişime ayak uydurma karşısında bir direnç kaynağı oluşturabilecektir. Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz bir biçimde etkileyebilecektir. Başka bir deyişle sinik tutum ve davranışlara sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda işletmeninde gelişmesini engellemektedir. Bu tutum işletme içinde farkına varılması ve iyi bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284). Tokgöz (2011) örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet aralarındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Çalışanlar çalıştıkları örgüt içerisinde örgütsel adaletsizlik algırlarsa liderlere, yöneticilere hatta iş arkadaşlarına karşı negatif bir takım davranışlar içerisine girebilirler. Negatif tutum ve davranışlar çalışanların sinik olmasına sebep olabilecektir. Örgüt içerisinde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti sağlanmadığında, çalışanlarda oluşabilecek sinizmle işe yabancılaşma, örgüte karşı güvensizlik, motivasyonda azalma ve işten ayrılma gibi bir takım işletme ve birey açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilecektir (Öcal, 2011: 95). Kutanis ve Çetinel (2010) akademisyenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde etkili bir faktör olup olmadığını belirlemeyi amaçladığı çalışmalarında, sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin genellikle örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca olumsuz duygular ve sinik davranışlar araştırma görevlileri arasında diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha sıklıkla ortaya çıktığı çalışmada elde edilen diğer bir sonuçtur. Örgüte yönelik adaletsizlik algılarının akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde tek başına bir faktör olmasa da önemli ve etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda da bahsedilen örgütsel adalet ile ilişkili kavramlardan bir diğeri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel adaletle ilgili diğer kavramlar gibi sinizm ile örgütsel adalet arasında ilişkinin olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Tokgöz, 2011; Kutanis ve Çetinel; Çağ, 2011; Efeoğlu ve İplik) mevcuttur. Bütün bu çalışmalarda örgütsel adaletin sinizm ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının

tamamı veya birkaçanesi ile örgütsel sinizm tüm ve birkaç boyutuyla ilişkili olduğu görülmektedir.

4.6. ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK

Çalışanların elde ettikleri bir takım kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) örgüte sağladıkları katkıyla kıyasladıklarında eğer bir eşitlik durumu olmazsa duygusal kırılma başlayabilmektedir. Bu kırılmayı çalışanların işletmeden bekledikleri maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen stratejilerin ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması dahada derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesiyle ilişkili olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri vd., 2009: 89). “Eşitlik ve sosyal değişim teorisi” temelinde örgütsel adalet ve tükenmişliğin şekillendiği söylenebilir. Örgütteki uygulamaların bütün çalışanlara karşı eşit olduğunu düşünen çalışanlar, “sosyal değişim teorisi”ne uygun olarak, bu eşitlik algısına karşı olumlu bir tutum geliştirebilir. Ancak çalışanlar örgüt içerisindeki birtakım uygulamalarda eşitlik olmadığını algıladıklarında sosyal değişimin zedelendiğini değerlendirerek, kar-zarar dengesini kendi lehine çevirmek için olumsuz tepkiler vermektedir. Bunun sonucunda ise hak ettiğini alamamaktan dolayı stresin yükselmesi, işe ya da diğer çalışanlara soğuma veya duyarsızlaşma olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sosyal etkileşim uzun süre devam ettiğinde duygusal tükenmeyi de beraberinde getirebilmektedir (Şeşen, 2011: 83).

Özetle örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgüt içerisindeki uygulamalarının çalışanların olumsuz bir algılamaya kapılmayacağı şekilde uygulanması birçok unsurda olumsuzluklara yol açabileceği gibi uzun vadede çalışanların tükenmişliğe yakalanmalarını da sağlayabilecektir. Çalışanların iş tatmin düzeyi, bağlılığı, motivasyonu yüksek, tükenmişlik düzeyi düşük bir biçimde çalışmalarını sürdürebilmelerinde örgütsel adalet yönetiminin ve uygulamalarının daha dikkatli ve özverili gerçekleşmesi gerekebilmektedir. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel adaletin gerek bireysel gerekse örgütlerde ortaya çıkardığı sonuçlar üzerinde durulmuş olup, böylelikle konuyla ilgili etkileri bakımından bilgilendirme sağlanması hedeflenmiştir.

5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının olumlu veya olumsuz olduğunda bireysel ve örgütsel anlamda birtakım sonuçları da beraberinde getireceği üzerinde sıklıkla durulmaktadır. Bu sonuçlar, bireyler ve örgütler açısından olumlu olabileceği gibi olumsuz birtakım sonuçlar da meydana gelebilmektedir. Bu bakımdan çalışanların örgütsel adalet algılamalarının birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarının açıklanması önemli görülmektedir.

5.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREY AÇISINDAN SONUÇLARI

Işık vd., (2012), çalışanların iş ortamlarında kendilerine karşı adaletsiz davranıldığını hissettiklerinde kurumlarına karşı olumsuz tepkiler verebileceklerini belirtmişlerdir. Günümüzde örgütsel başarı, verimlilik ve etkililiğin artması için bütün kurumlarda yoğun çabalar sergilenmektedir. Bütün bu çabalar sonucunda, eğer yönetsel uygulamalara dikkat edilmez ve gereken özveri gösterilmezse, örgüt içerisinde adil sistemler oluşturulmazsa, çalışanların iş tatmin düzeyleri olumsuz etkilenebilecektir. İş tatmin düzeyleri olumsuz etkilenen bireylerin daha sonraki süreçlerde de tükenmişlikle karşı karşıya kalabileceklerdir. Çalışanların kendilerini ifade edebileceği, sosyal etkileşimde bulunabileceği, adalet mekanizmasının tam olarak tüm faaliyetlerde yer aldığı örgütsel bir ortamın tesis edilmesi, uzun süreli stresle baş edebilmenin etkili yollarından birisi olabilecektir (Şeşen, 2010: 85). Bununla birlikte bireylerin örgütsel adalet ile ilgili olarak algıladıkları adaletsizlik durumları örgüte bağlılıkları, yöneticilerine güvenleri, ücret tatminleri, tükenmişlik duyguları ve performans değerlendirme taktiklerini de etkileyebilmektedir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 189). Ayrıca yöneticilerin gösterdikleri davranışlar karşısında bireylerin değerlendirmeleri onun güdülenme düzeyini de etkileyebilmektedir.

Örgütsel adaletin birçok kavramla ilişkisi, çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararını da etkilemektedir. Bütün bu durumlar çalışanı sürekli adil, dürüst, açık ve net bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir (Töremen ve Tan, 2010: 68). Bireyler yaşadıkları çevre içerisinde gerek iş ortamlarında gerekse sosyal çevrelerinde sürekli bir adalet arayışı içerisindedirler. Daha açık bir ifadeyle bu arayış toplumu, aileyi, arkadaş çevresini ve işyerini kapsamaktadır. Bireyin

işyerindeki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımını, kişilerarası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan işin karşılığı ve alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bireyler eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlar olabilecektir (Özdevecioğlu, 2003: 90). Örgütsel adalet algısı, hem süreçleri içine alan örgüt yapısı ile ilgili adalet algılamalarını, hem de bireylerin liderleri ile aralarındaki etkileşimi içeren adalet algılamalarını kapsamaktadır. Örgüt içerisinde adalet algılamasının yüksek olması bireylerin tükenme duyguları üzerinde ters yönde bir etkiye sahip olabilecektir. Daha açık bir ifadeyle bireyler örgüt içerisinde adaletli davranışların olduğunu algıladıklarında tükenme düzeyleri de düşük olabilecektir (Meydan vd., 2011: 55).

Örgütlerde işgörene adaletli bir şekilde davranış sergilenmesi, bu bireylerin tatmin olmasında önemli bir rol oynayacak ve örgütün faaliyetlerini etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır (Kutaniş ve Mesci, 545).

Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının bireyler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu yapılmış çalışmalardan (Özdevecioğlu, 2003; Şeşen, 2010; Meydan vd., 2011; Işık vd., 2012) hareketle şu şekilde özetlenebilir. Çalışanlar örgüt içerisinde adaletsizlik algıladıklarında tükenmişlik ve mutsuzluk baş gösterebilir, güven duyguları azalabilir, örgüt içerisinde saldırgan davranışlar sergileyebilir, saldırganlaşabilir, sosyal çevrelerinde mutsuz bireyler olarak hayatlarını devam ettirerek sosyal ve aile yaşantıları zarar görebilir. Aksi durumda çalışanların mutlu ve huzurlu olmalarında olumlu adalet algıları rol oynayabilir.

5.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

Örgütsel adalet, örgütün devamlılığını sürdürmede ve örgütün başarı sağlamasında vazgeçilmez unsurlardan birisidir (Yeşil ve Dereli, 119). Çalışanların adalet algıları, örgütler açısından büyük öneme sahiptir. Çalışanlar adalet algılarına göre bir takım değişik davranışlar sergileyebilirler. Örneğin; çalışanlar dağıtım adaletsizliği algıladıklarında, örgütün aldığı kararların sonuçlarına yönelik tepkiler gösterirken, işlem adaletsizliği algıladıklarında bütün bir organizasyona yönelik, etkileşimsel adaletsizliği algıladıklarında ise yöneticilerine karşı tepkiler gösterebilmektedirler. Bu tepkilerin sonuçları örgüte ciddi zararlar verebilmektedir.

(Cihangiroğlu vd., 2010: 69). Bireyler işyerlerinde örgütsel adaletsizlik ile ilgili olarak olumsuz düşüncelere sahip olduklarında örgütsel vatandaşlık ve örgüte bağlılık gibi davranışlar azalmakta ve örgütten ayrılışlar başlamaktadır. Bununla birlikte algılanan adaletsizlikle örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini ve amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran, hırsızlık, saldırganlık, işten kaytarma, ofis eşyalarına zarar vermenin yanı sıra çalışanların hastalıklara yatkınlıklarını arttırmaya, ruhsal sıkıntılar yaşama riski altında olmalarına ve psikolojik bozuklukların oluşumuna neden olabilmektedir (Şahin ve Taşkaya, 2010: 109).

Örgüt içerisinde çalışanlar her zaman adalet konusunu takip etmektedirler. Özellikle görevlerin, ödül ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilendikleri, sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanları mukayese etme eğiliminde oldukları prosedürlerin herkese eşit uygulanıp uygulanmadığı, kendileriyle ilgili alınan kararların alınma nedenlerini öğrenmek istedikleri, üstlerinin kendilerine nazik ve saygılı davranıp-davranmadıklarını sorguladıkları ve bunlara yönelik olarak geliştirdikleri algılara göre tutum ve davranış sergiledikleri söylenebilir. Olumlu bir takım algılamaların örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği, olumsuz algılamaların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldıracabileceği, işten ayrılma niyetlerinin daha kolay olabileceği, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel adalet çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel önemli bir sorun olarak görülmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 210).

Çalışanların örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılamaları (Cihangiroğlu vd., 2010; Şahin ve Taşkaya, 2010; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010) beraberinde hırsızlık, saldırganlık, iştenkaytarma, ofis eşyalarına zarar verme, alınan kararlara tepki gösterme ve huzursuzluk yaratma, örgüte ve yöneticilere tepki gösterme, verimliliğin azalması, işten ayrılma niyetinin artması, bağlılıklarının azalması gibi bir takım sonuçları beraberinde getirebilecektir. Bu durumun aksine çalışanların örgütsel adalete ilişkin olumlu algılamaları ise bu konularda olumlu görüşlere neden

olabilecektir. Bütün bu sonuçların birkaçının veya tamamının olumsuz anlamda meydana gelmesi örgüte doğrudan veya dolaylı yoldan zarar verebilecektir.

Çalışmanın izleyen bölümünde çalışmanın diğer bir konusunu oluşturan mesleki tükenmişlik kavramı, boyutları ve örgütler açısından ortaya koyduğu sonuçlar üzerinde durulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

MESLEKİ TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde, mesleki tükenmişlik kavramının tanımı, gelişimi, mesleki tükenmişliğin alt boyutları, mesleki tükenmişlikte rol oynayan etkenler, mesleki tükenmişliğin sonuçları, önleme yolları ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalara ve turizm işletmeleri açısından mesleki tükenmişlik konusu hakkındaki bilgilere, çalışmalara yer verilmiştir.

1. TÜKENMİŞLİK- MESLEKİ TÜKENMİŞLİK KAVRAMI TANIMI VE GELİŞİMİ

Tükenmişlik, terimi ilk defa 1974'de Freudenberg tarafından kullanılmıştır. Freudenberg tükenmişliği enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı istek ve talepler nedeniyle bir tükenme durumu olarak tanımlamıştır; başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu olduğunu belirtmiştir (Freudenberg, 1974: 159). Tükenmişlik, Freudenberg'den sonra birçok akademisyen tarafından üzerinde durulan ve araştırılan bir konu olmuştur. En çok kabul gören tanımı Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan tanım en çok kabul gören tanım olmuştur. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını; bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, kişisel başarı ve yeterlilik duygularında azalma şeklinde kendini gösteren bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Oguzbek ve Aydın, 2008: 168). Daha sonra Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği; fiziksel bitkinlik kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe yaramama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme hali olarak tanımlamışlardır (Karakelle ve Canpolat, 2008: 110).

Pines ve Aronson'a (2006) göre tükenmişlik, bir sevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı olduğu görünmekle birlikte sürekli strese, umutsuzluğa çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygusuna neden olan fiziksel, zihinsel bir tükenme durumudur (Pines ve Aronson, 1988'den akt. Çapri, 2006: 63). Bir diğer tanıma göre tükenmişlik, öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun ve yorucu çalışma koşullarından kaynaklanan fiziksel yıpranma, çaresizlik,

ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, iş yerine ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin görüldüğü bir durum olarak tanımlanabilir (Yılmaz ve Karaman, 2009: 198). Tükenmişlik olgusu, kişinin yaşamının tamamını etkileyebilen, kişinin sadece iş performansını etkilemekle kalmayıp sosyal ve özel ilişkilerini de etkilemektedir (İkiz, 2010: 36). İnsanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında ortaya çıkan mesleki tükenmede (Öztürk vd., 2011:84), bazı sosyo demografik ve işle ilgili değişkenlerin önemli olduğu belirlenmiştir (Kurçer, 2005:11).

Tükenmişlik insanlarla birebir ilişki içerisinde olmayı ve insanların üretilen mal ve hizmetten memnun kalmalarını sağlayıcı mesleklerdeki çalışanlarda daha fazla görülebilmektedir (Taycan vd., 2006: 101). Bu durum; özellikle insanlarla iletişimin yoğun bir şekilde yapılması ve iyi bir biçimde uygulanması gereken meslek gruplarında çalışanları daha fazla etkileyebilen, başta hizmet kalitesi olmak üzere ciddi kayıplara yol açabilen, bireyin iç kaynaklarının tükenmesi nedeni ile işini gereği gibi yerine getirememesi sonucunu beraberinde getireceği (Balcıoğlu vd., 2008: 99) nedenine dayandırılmaktadır. Yoğun tükenme durumunda, bazı psikosomatik yakınmalar, işten ayrılma eğilimlerinin artması, iş tatmin düzeyinde düşüklük, uykusuzluk, alkol veya ilaç kullanımında artış gibi davranışsal ve ruhsal problemlerle karşılaşılabilir (Ay ve Avşaroğlu, 2010: 1173). Bir diğer tanımda mesleki tükenmişlik, bir örgütteki insan kaynağının verimli ve etkili çalışmasını ve bu bağlamda örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006:15).

İnsanlar çalışma yaşamına girdiklerinde toplum içinde belirli bir rol, statü ve ekonomik güç elde etmenin yanı sıra zaman ve iş baskısı, sağlığı tehdit edecek ortamlarda çalışma, kişiler arası çatışmalar gibi etmenler nedeniyle fiziksel ve ruhsal bazı güçlükler yaşamaya başlamaktadırlar. Tükenmişlik olarak adlandırılan bu durum enerjinin aşırı talepler nedeni ile tükenmesi, giderek artan bir stres süreci ve ideallerin kaybolması olarak özetlenebilir (Oguzbek ve Aydın, 2008: 168).

Tükenmişliğin, iş doyumu, stres, yaşam doyumu ve yaşam kalitesi kavramlarıyla ilişkisi doğal bir sonuçtur. Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğunu, kişilerin gerek iş ortamlarındaki gerekse yaşam koşullarındaki farklılıklarda

görülebilmektedir. Stres faktörlerinin yoğun çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olan ortamlarda çalışanların yaşam doyumu, tükenmişlik düzeylerinin de düşük olabileceği söylenebilir (Avşaroğlu vd., 2005: 117). Tükenmişlik sendromu; işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olan bireylerde görülen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini kaybı boyutlarını kapsayana bir sendromdur (Cengil, 2010: 79). Tükenmişlik, sadece tükenmişlik yaşayanı ilgilendiren ve etkileyen bir sorun değildir. Tükenmişlik bireyin ailesini, ev ve iş arkadaşlarını, iş ortamındaki ast ve üstlerini, iletişimini, ilişkilerini, performansını, kısacası etki ve sonuçları ile tüm yaşamı olumsuz etkileyen yıkıcı bir durumdur (Babaoğlu, 2007: 57). Tükenmişlik, kişilerarası ve ailevi ilişkilerde sorunlar yaşanmasına neden olmakla birlikte yaşama karşı olumsuz bir tutum geliştirilmesine ve yaşamını çok yönlü etkileyebilen bir kavramdır (Cengil, 2010: 98).

Tükenmişlik ortaya çıkmadan önce birtakım belirtiler gösterebilir. Çalışmanın izleyen bölümünde tükenmişliğin bireylerde ortaya çıkmadan önce gösterdiği belirtiler üzerinde durulmuştur.

2. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu günümüz iş dünyası için önemli bir problem haline gelmiştir. Tükenmişliğin insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili sosyal bir problem olması; tükenmişliği, insanlarla yüzyüze ilişkinin yoğun olduğu meslek gruplarında görülen mesleki bir hastalık haline getirmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 86). Tükenmişlik sendromunun insanlarla iletişimin iyi yapılması ve sürekli yapılması gereken hemşirelik, doktorluk, sosyal hizmet uzmanlığı ve öğretmenlik gibi meslek gruplarında sıkça karşılaşılabildiği tükenmişlik kavramının tanımında da değinilmiştir. Bir örgüt içerisinde çalışanların tükenmişliğini ortaya çıkaran ve artıran etkenler belirlenip ortaya konulmadığında, ilerleyen süreçlerde çalışanlarda performans düşüklüğü, motivasyon kaybı, işe gelmeme, sık sık istiharat veya izin alma hatta işi bırakma gibi davranışlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin doğru olarak belirlenmesi alınacak tedbirlerin ilk aşamasını oluşturabilir (Basım ve

Şeşen, 2005: 58). İkiz (2010), psikolojik danışmanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada, bireylerin tükenmişliğe yakalanıp yakalanmadıklarının şu şekilde görülebileceğini açıklamıştır. Psikolojik danışman yorgunluk hissettiğinde, dikkatini toplayamadığında, eskiden olduğu gibi sabırlı ve toleranslı davranmadığını fark ettiğinde, uyku ve yeme alışkanlıkları değiştiğinde, motivasyon, ilgi ve zevk kaybı yaşadığında tükenmişlik yaşıyor demektir (İkiz, 2010: 38). Tükenmişliğin en önemli belirtileri şunlardır: Aşırı sinirlilik, uykusuzluk, yorgunluk, kızgınlık, katılık, rahat olmama ve insanları iticiliktir. Diğer bir ifade ile tükenmişlik bir septomlar örüntüsüdür. Bu belirtiler örüntüsü birden bire değil, yavaş yavaş ve uzun bir süre sonunda ortaya çıkan bir durumdur (Peker, 2002: 320).

Bireylerin iş yaşamında ve sosyal çevresinde yoğun olan iç taleplerinin karşılanmaması sonucunda, enerjilerinin bittiğini, gücünün azaldığını, hayata tutunmak için kendilerini çaresiz, ümitsiz ve halsiz hissettikleri, bütün yaşantılarını esir alan ve örgütlerdeki insan kaynağının verimliliğini azaltan daha çok insanlarla çok etkileşim içinde bulunan mesleklerde ortaya çıkan çok yönlü bir süreçtir. Bu süreç duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması şeklinde oluşan üç boyutlu bir sendrom olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın izleyen bölümünde mesleki tükenmişlik kavramının alt boyutları açıklanmıştır.

3. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN ALT BOYUTLARI

Mesleki tükenmişliğin en çok kabul gören boyutları Maslach ve Jacson tarafından ortaya konulan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır. Duygusal tükenme kişinin işi ve mesleği nedeniyle aşırı yüklenmiş ve tüketimli olma duyguları olarak tanımlanır. Duyarsızlaşma kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun bir biçimde tutum ve davranış sergilemelerini içerir (Aslan vd., 1996: 548). Diğer bir ifadeyle, duygusal tükenme, kişinin ruhen yıpranma duygusunu yaşamasını ifade ederken, duyarsızlaşma kişinin hizmet ettiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz, katı ve anlayışsız olmasını ifade etmektedir. Kişisel başarı duygusunda veya beceride azalma ise kişinin yeterlilik ve başarıya ulaşma duygusunda azalmayı göstermektedir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183).

Mesleki tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile ilgili ayrıntılar çalışmanın izleyen kısmında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.1. DUYGUSAL TÜKENME

Duygusal Tükenme (emotional exhaustion), kompleks tükenmişlik sendromunun en açık şekilde gözlenebilen bir boyutudur. İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik veya yorgunluklarını ifade etmek için bu boyuttan söz ederler (Maslach vd., 2001'den akt. Gündüz, 2005: 153). Bu bakımdan duygusal tükenme, tükenmişliğin merkezinde yer almaktadır. Fiziksel ve duygusal yorgunluk şeklinde kendini göstermektedir. Kişinin yapmış olduğu iş nedeniyle aşırı yüklenme ile halsizlik, yorgunluk, güçsüzlük, özgüveninin, işine karşı ilgi ve coşkusunda meydana gelen azalma veya tamamen yok olması şeklinde görülmektedir (Cengil, 2010: 81) .

Duygusal tükenme kişinin mesleği veya işi tarafından tüketilmiş, aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007: 134). Özellikle gelecek beklentisi olmayan, yaptığı işi bırakmayı düşünen, gelecekleri konusunda umutsuzluk yaşayan çalışanlarda duygusal tükenme yaşanabilmektedir (Aslan vd., 1996:51). Duygusal tükenme her meslekte farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin duygusal tükenmişlik yaşayan bir öğretmenin, derslerinde farklı öğretim yöntemi ve tekniklerini, öğrencilerinden derslere aktif bir şekilde katılmalarını, derslerinin içeriğini öğrencilerine göre ayarlamak gibi davranışları sıklıkla yapmadıkları ya da yapamayacaklarını ifade edebilmektedirler (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007:147).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorizeleştirir. Karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranışlarını belirler. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir. Gelişen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Bu sendroma giren kişi diğer insanların hayatından çıkmalarını ve kendisini yalnız bırakmalarını içtenlikle arzu eder. Böylece işi gereği karşılaştığı insanlara karşı

duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi davranır (Basım ve Şeşen,2006: 16). Duygusal tükenmeden sonra mesleki tükenmişliğin diğer bir boyutu duyarsızlaşma izleyen bölümde açıklanmıştır.

3.2. DUYARSIZLAŞMA

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, diğer insanların sorunlarını çözemeyeceğini düşündürecek kadar güçsüz ve yetersiz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü azaltmak için devamlı bir kaçış yolu arar ve kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirmesi duyarsızlaşmanın ilk belirtisidir. İnsanların kendilerini diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurmaktan kopardığı bir aşamadır. Gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların taleplerini-isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız olabilir (Işıkhan, 2006: 12).

Duyarsızlaşma (depersonalizasyon) boyutunda, kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen davranış biçimleridir. Yapılan araştırmalar duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2001 akt. Gündüz, 2005: 153). Bu duruma göre duyarsızlaşma, kişinin hizmet sunduğu insanlara karşı onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını göz ardı ederek onlara karşı olumsuz tutumlar içerisine girmesini, onlara karşı kayıtsız kalışını ifade etmektedir (Cengil, 2010: 81).

Kişi diğer insanlara karşı saygısız ve küçük düşürücü davranabilir (Izgar, 2003:3). Başka bir ifadeyle kişi hizmet ve bakım verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun şekilde davranmalarını tanımlar (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007: 134). Yapılan birçok araştırma, yaş ilerledikçe duyarsızlaşmanın azaldığını göstermektedir (Arabacı ve Akar, 2010: 88). Bu durum insanların işlerinde tecrübe kazandıkça daha duyarlı hale geldiklerini göstermektedir. Diğer bir tükenmişlik alt boyutu olan kişisel başarı veya başarısızlık duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan sonra tükenmişliliğin üçüncü alt boyutu olarak ilerleyen kısımda açıklanmıştır.

3.3. KİŞİSEL BAŞARI/BAŞARISIZLIK

Kişisel başarının azalması (lack of personal accomplishment), duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalır. Bu anlamda, kişisel başarı duygusunun azalması diğer iki yapıyla birlikte görülür (Maslach vd., 2001'den Akt. Gündüz, 2005: 153). Kişisel başarı, kişinin işinde kendini yeterlilik ve başarı açısından yeterli ve faydalı hissetme olarak tanımlanır. Kişisel başarısızlık ise kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi, kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur (Izgar, 2003: 3).

Tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi, kişinin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşüncenin kendisi hakkında da olumsuz düşünmesiyle başlayan bir süreçtir. Daha sonra kişi bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendisini suçlu ve başarısız kanaatine kapılır. İşinde ilerleyemediğini düşünmekle beraber hatta gerilediği düşüncesine kapılır. Kendilerini suçlu hisseden kişiler harcadıkları çabanın çoğu zaman işe yarayamayacağı düşüncesindedirler. Bunun sonucunda ise kişilerin kendilerine olan saygılarını kaybetmeleriyle depresyona girebilmektedirler (Basım ve Şeşen, 2005: 59).

Taycan vd., (2006: 106), yapmış oldukları çalışmada kişisel başarı ve başarısızlık ile ilgili meslekte geçirilen süre ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Meslekte geçirilen süre arttıkça kişisel başarının da artabileceği sonucunu vurgulamışlardır. Özetle kendini yetersiz ve başarısız hissetme daha çok mesleğe yeni başlayanlarda ortaya çıktığı belirtilirken, çalışanların deneyim kazanması ile birlikte kişinin kendisini başarılı hissetmesinde artış görülebilecektir.

Mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak belirlenen üç boyutu olduğunu belirtmiştik. Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin birçok nedeni olduğu görülmüştür. Çalışmanın devamında bireylerin tükenmesinde rol oynayan etmenler üzerinde durulacaktır.

4. MESLEKİ TÜKENMİŞLİKTE ROL OYNAYAN ETKENLER

Tükenmişliğin nedenleri arasında bireysel ve örgütsel faktörler yer almaktadır. Örgütsel faktörler olarak; çalışma koşulları, çalışanların performansı, işe bağlılıkları, başarıları ve işten memnuniyetleri, kalite, örgüt performansını tükenmişliği etkileyen faktörlerdendir (Öztürk vd., 2011: 85). Tükenmişlik, çoğunlukla insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görülür (Balcıoğlu vd., 2008: 100).

Erol vd. (2007), asistan hekimler üzerinde yaptığı araştırmada, tükenmişlik ile depresyon arasında bir ilişkinin varlığını belirtmiş ve depresyonun tükenmişliğe neden olabileceğini ifade etmiştir. Bu durumun hem hekim, hem de hizmet verdiği hastalar açısından olumsuz olduğu, tükenmişlik düzeyinin azaltılması için iş yerindeki koşulların düzeltilerek iş doyumunu artırıcı önlemlerin alınması çalışma saatlerinin ve nöbet saatleri ve nöbet sayılarını azaltacak düzenlemelerin yararlı olacağını ifade etmiştir (Erol vd., 2007: 246). Ayrıca kişilerin aldıkları eğitimden sonra mesleki beklentilerinin altında görev yapan çalışanlarda da duygusal tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Cengil, 2010: 93). Tükenmişlikte rol oynayan diğer bir etkenin de aşırı idealistik beklentilere sahip olma olduğu söylenebilir (İkiz, 2010: 29).

Tükenmişlik sendromu kendini birden gösteren bir durum değildir, aksine yavaş ve sinsi gelişen bir belirtiler yumağıdır. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple tükenmenin kendini belli etmeye başladığında diğer bir ifadeyle belirtilerinin kendini göstermeye başladığının farkına varılması durumunda ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir. Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

Oguzbek ve Aydın (2008), ruh sağlığı çalışanlarında yaptığı araştırmada; nöbet sayısı, hasta sayısı, günlük çalışma süresi ve işyerinin fiziksel koşulları gibi çalışma koşulları ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Duygusal tükenme puanları açısından karşılaştırdıklarında sekiz saatten fazla

çalışanlar, sekiz ve sekiz saatten az çalışanlara göre anlamlı derecede farklılaşma gösterdiğini belirtmişlerdir. Sekiz saatten fazla çalışanların sekiz ve sekiz saatten daha az çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları belirtilmiştir (Oguzbek ve Aydın, 2008: 176).

Tuğrul ve Çelik (2002), yapmış olduğu çalışmalarında birçok işin doğasında bulunan stresle başa çıkmayan öğretmenlerin işten ayrılma eğiliminde olduklarını işten ayrılmayanların ise hafta sonu tatillerinin gelmesini beklediklerini belirtmişlerdir. Bir kısmının ise stresle başa çıkma yollarını öğrendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada önemli olanın kişilerin kendi stres kaynaklarının farkına varıp tükenmişliğe neden olan bu kaynaklarla başa çıkmanın öğrenilmesi gerekliliğini vurgulamıştır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 4). Naktiyok ve Karabey (2005) ise işkoliklik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları çalışmada, işkolikliğin bireysel tükenmeyi arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. İşkolikliği artıran ve içsel baskılar nedeniyle kişinin çalışmaya mecbur veya yöneltmiş hissetmesini ve boş zamanda bile sürekli işini düşünmesini ortaya koyan çalışma ilgisi ve çalışma yönelimi boyutlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın işkolikliği azaltan ve bireyin kendini çalışmaya karşı zorunlu hissetmeden sadece zevk aldığı için çalışmasını ortaya koyan çalışma zevki boyutunun fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişliği azalttığı çalışmada elde edilen diğer bir sonuçtur (Naktiyok ve Karabey, 2005: 196). Diğer bir çalışmada ise çalışanların üstleri tarafından onaylanmalarının işlerine ilişkin olumlu tutum geliştirmelerine olumlu katkılar sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Üstlerinin takdir ettiğini düşünenlerle, üstlerinin takdir etmediğini düşünenler arasında hem duygusal tükenme hem kişisel başarı hem de toplam tükenmişlik puanında anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Üstlerinin takdir etmediğini düşünen grubun, takdir ettiğini düşünen gruba göre hem duygusal tükenme hem kişisel başarı hem de toplam tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oguzbek ve Aydın, 2008: 177).

Kaşlı (2009), iş yaşamında tükenmişliğe neden olan faktörleri çeşitli araştırmacıların (Telman ve Önen, 2006; Ok, 2002; Mc Crae vd., 1986; Bruning ve Frew, 1987) çalışmalarından hareketle bazı başlıklarda toplamıştır. Bu başlıklar aşağıda sunulmuştur:

Mükemmeliyetçilik: Her zaman mükemmele ulaşma ve mükemmeli elde etme istek ve beklentisi, yapılanların beğenilmemesine yol açmakta ve ulaşılamadığında kendilerini başarısız hissetmektedirler.

Hiç bitmeyen görevler: İşin biteceği zamanı bilmemek diğer bir ifade ile başlangıcı ve bitişi belli olmayan işler çalışanları hiç bitmeyeceği duygusuna ve karamsarlığa yöneltmektedir.

Aşırı iş yükü: Çalışanların sahip oldukları zaman ve fiziki olarak yapabileceklerinden fazla iş yüklenen bireylerde kaybetme riski yüksektir. Bu kaybetme riski beraberinde tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Birden fazla işin birden yüklenilmesi: Çalışanlara birçok işin bir anda yüklenmesi ve bu işlerden başarıyla çıkmalarının istenmesi, çalışanların verilen görevlerin altında ezilmelerine ve tükenmişlik duygusu yaşamalarına neden olabilir.

Konuşulamayan olumsuz duygular: Konuşulamayan ve konuşulmadığı için saklı kalan olumsuz duygular bireylere huzursuzluk verir. Bu olumsuz duygular, öfke, endişe, memnuniyetsizlik ve suçluluk duygusu olarak ifade edilebilir. Bunların sonucunda verimsizlik ve tükenmişlik duygularında artışlar meydana gelebilmektedir.

Sağlık ve iletişim sorunları: Uykusuzluk, yorgunluk, baş ağrısı, sırt ağrısı, yüksek tansiyon gibi bazı sağlık sorunları tükenmişliğe neden olabilmektedir. Diğer insanlarla kurulan ilişkilerde yaşanabilecek çatışmalar ve iletişim sorunları da tükenmişlik yaşanmasında rol oynayabilecek etkenlerden birisidir.

Madde alımı: Alkol veya diğer maddelerin kullanımı, sigara içimi, yüksek miktarda kafein alımı ve aşırı beslenme de tükenmişlik duygusunu tetikleyebilmektedir.

Kendine güven sorunu: Çalışanların kendilerine olan güvenlerini kaybetmeleri, yaptığı işte başarılı olamayacağını düşünme sonucunda oluşan stres, tükenmişliğe etki eden önemli faktörler arasındadır.

Kontrol eksikliği: Çalışanların yaptıkları işte bağımsız olmamaları, kendi yaptıkları iş ile ilgili kararlara katılmamaları ve yaptıkları işlerin sonucundan haberdar edilmemeleri tükenmişliğe etki eden diğer faktörlerden birisidir.

Ödül eksikliği: Yapılan başarılı işlerin sonucunda maddi veya manevi kazanımların çalışanlara sunulamaması, işte tatminsizliğe beraberinde tükenmişliğe neden olmaktadır.

Topluluğun dağılması: İşletmelerin kısa, uzun vadeli kar veya gelişme stratejilerinin bir gerekliliği olarak çalışanlarını işlerinden ayrılmaya zorlamaları, takım çalışması ve çalışanların bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkiye yol açacaktır.

Adalet eksikliği: Çalışanların kendi aralarında veya üst yönetimle aralarında meydana gelebilecek sorunlarda, terfi, ücretlendirme vb. konularda adaletli davranılmaması ve kayırmacı yaklaşımların çalışanlar tarafından algılanması tükenmişliği tetikleyebilmektedir.

Zaman sınırlamaları: Çalışanlara verilen görevlerde bedel ve zihin gücünü zorlayıcı zaman sınırlamaları tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Meslek dışı uğraş ve zorluklar: Çalışılan meslek ve işle ilgili konuların dışında diğer bir ifadeyle çalışanların iş tanımlarının dılında yapılması istenen çalışmalar çalışanları tükenmişliğe itebilmektedir.

Değer çatışmaları: Aile, toplum ve iş ortamında meydana gelen ahlaki düşünce ve dünya görüşü ile ilgili farklılıklardan kaynaklanan değer çatışmaları da tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Karmaşık çalışma sistemleri: Yapılan iş ile ilgili çalışma saatlerinin ve çalışma düzeninin belirsizliği, çalışanların izin zamanlarında da işe gelmeleri için zorlanmaları, diğer bir ifadeyle iş ortamındaki plansızlık, çalışanların kendilerine yönelik plan yapmalarına engel olmakta ve bu durum tükenmişliğe yol açmaktadır.

Özetle aynı koşullar altında bile olsa, bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:72). Ancak bir genelleme yapıldığında bireylerden bireylere farklılık gösterse de tükenmişliğin uzun bir süreç olduğu ve bu sürecin iyi yönetilmediği takdirde gerek bireylere gerek örgütlere zarar verebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışmanın izleyen kısmında tükenmişliğe yakalanmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarına değinilmiştir.

5. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik üzerine yapılan ilk çalışmaların daha çok meslekleri gereği diğer insanlarla ikili ilişkiler kuran sağlık çalışanları, sosyal hizmet uzmanları, öğretmenler gibi meslek grupları üzerinde yoğunlaşmış, daha sonraları ise asker, polis, yöneticiler gibi diğer meslek gruplarına yönelilmiştir (Cengil, 2010: 80).

Tükenmişlik sendromu; yorgunluk çaresizlik, ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama duygusu ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar ile başlayarak psikosomatik hastalıklara ve işten ayrılmaya değin istenmedik çeşitli sonuçlar doğurmaktadır (Karakelle ve Canpolat, 2008: 110). Örneğin, aile yapısı olarak ele alındığında insanlarda yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen bireyin eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissedebilmekte bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik ve mutsuzluk yaşadığını düşünebilmektedirler. Bu nedenle de bireyi suçlayabilmektedirler. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilerek aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile bireylerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 35). Tükenmişliğin görüldüğü ve sonuçlarının ciddi olumsuzluklara yol açabildiği sektörlerden birisi de hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün pek çok alanını ilgilendiren tükenmişlik gizli ve önemli bir tehlikedir. Gerek hizmet kalitesinde meydana getirdiği aksaklıklar, gerekse çalışanların sık iş değiştirme, işe devamsızlık hatta sağlık problemleri ile oluşturduğu ekonomik zararlar önemli derecededir. Bu konuda herkese bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak yapılması gereken bazı görevler düşmekle beraber; öncelikle tükenmişlik konusunun daha kapsamlı irdelenip üzerinde hassasiyetle ileri araştırmalar yapılmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir (Balcıoğlu vd., 2008: 103).

Güdük vd. (2005), tükenmişlik sendromunun oldukça yaygın görülebileceğini çalışanların yüzde sekseninin iş hayatlarının bir yerinde tükenmişliğe kapıldıklarını örnekleyerek açıklamışlardır. Ancak bu durum birden bire gelişen bir durum olmamakta, yavaş yavaş gelişmekte, bazı etmenlerle beslenerek ortaya çıktıktan sonrada kişinin ruhsal dengesini bozmakta, iş aile sosyal yaşantısında önemli

yoksunlukların yaşanmasına neden olabileceğini vurgulamışlardır (Güdük vd., 2005: 170).

Tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarca ortaya konulmuştur. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür. Bu nedenle tükenmişliğin belirtileri başlığı altında incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74). Çalışmanın izleyen bölümünde mesleki tükenmişliğin birey ve örgüt açısından ne gibi sonuçlara neden olduğu yapılan araştırmaların bulgularından ve sonuçlarından elde edilen bilgilere göre açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1.MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN BİREY AÇISINDAN SONUÇLARI

Tükenmişlik kavramı, bireylerin kişisel olarak yaşadıkları bir olgu olmasına rağmen, çalışma yaşamında performans düşüklüğünü doğurmakta, aynı zamanda çalışılan örgütün etkililik ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 15). İkiz (2010), psikolojik danışmanlar üzerinde yaptığı araştırmada tükenmişlik daha yaygın, bulaşıcı olma eğiliminde olup hem ev hem iş ortamında enerji ve motivasyonda azalmayı içermektedir (İkiz, 2010: 36). Kişinin sosyal, ruhsal ve fiziksel sağlığı, çevresel koşullar ve çalışma yaşamı ile etkileşim içindedir. Çalışma yaşamı bireyin sağlığını etkilediği gibi bireyin sağlığı da çalışma yaşamını ve ürettiği işin niteliğini etkiler (Güdük vd., 2005: 172).

Bireyleri pek çok açıdan etkileyen tükenmişlik sendromu bireylerin fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Bireylerde meydana gelen yorgunluk hissinin temel nedeni iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamındaki bu gerginliğin sürekli olması, bireyin uykusunu bölen kâbuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32).

Yücel (2012: 5), Freudenberger'in (1974) yapmış olduğu tükenmişlik tanımındaki tükenmişliğin bireysel sonuçlarından bıkkınlık, yorulma, bezme ve negatif klinik tutumların karakterize ettiği bir durum olarak tanımladığını belirtmiştir.

Freudenberger'in (1974) yapmış olduğu bu tanımın paralelinde tükenmişliğin davranışsal semptomlarını ise şu şekilde sıralamıştır. Tükenme, bıkkıma, baş ağrısı, mide ağrıları, uykusuzluk, nefes alma sıkıntıları, fiziksel sıkıntılar, duygusal istikrarsızlık, sinirli olma, aşırı zorlandığını hissetmek, şüpheli bir tutuma sahip olmak, uzun çalışma saatleri, dışlanma, risk alma davranışları, ilaç kullanma, alkol kullanımı, aşırı sertlik, inatçılık, dengesizlik, negatif klinik tutumlar ve değişime isteksizlik gibi durumlardır. Tüm bu hususlar göz önüne alındığında genel olarak tükenmişliğin bireysel sonuçları ve belirtilerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Muldar, 1983: 6; akt. Aslan, 2010: 56):

- Yorgunluk,
- Uyku bozuklukları,
- Sindirim ve tansiyon problemleri,
- Sık soğuk algınlığı,
- Sırt ağrısı, kas gerginliği,
- Bulantı,
- Nefessizlik hissi,
- Kilo problemleri, yeme alışkanlığında değişim,
- Güçsüzlük
- Kızgınlık
- Sıkıntı
- Hayal kırıklığı
- Depresyon,
- Cesaretin kırılması,
- İlgisizlik,
- Gerçeğin farkına varma,
- Umutsuzluk, karamsarlık, düşük moral,

- Empati kaybı,
- Konsantrasyon bozukluğu,
- Hata bulma, başkalarını suçlama,
- Geri çekilme,
- İzole olma,
- Devamsızlık,
- Gereksiz risk alma,
- İlaç ve alkol kullanma,
- Kendine güvende azalma,
- Apati, anlamsızlık hissi ve
- İnsan ilişkilerinde bozulma durumlarıdır.

Görüldüğü gibi tükenmişlik duygusuna kapılan çalışanlarda yukarıda belirtilen etkenlerin tamamı veya birkaçı görülebilir. Bu umutsuzluk ve tükenmişlik düzeyine yakalanan çalışanların işyerlerinde verimli bir şekilde çalışmalarını zor olabilecektir.

5.2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

Tükenmişlik, başlangıçta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendrom olsa da bu durumun devam etmesi durumunda bireysel boyutları da geçen bir durum olmaya başlayacaktır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75). Bu nedenle, yönetici pozisyonundaki kişilerin çalışanların tükenmişliğe yakalanma riskini azaltıcı tedbirler alması gerekmektedir. Alınabilecek tedbirlerin en başında şüphesiz çalışma koşullarının uygun şekilde düzenlenmesi ve iyileştirilmesi gelmektedir. Bu tür düzenlemeler, hem çalışanlar arasındaki iş yükünün adaletli olarak dağılmasını sağlayabilecek; hem de onların motivasyonunu artıracaktır (Basım ve Şeşen, 2005: 66).

Gündüz (2005), ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, tükenmişlik ile sosyal destek ilişkisinin, çalışma alanı ne olursa olsun iş ortamındaki

desteğin önemli bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Okul ortamında özellikle psikolojik danışmandan destek alınmasının eş ve aileden daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgunun, çalışma ortamından kaynaklanan zorlukların aynı ortamda çalışan kişilerce paylaşılmasının önemli bir sağalama işlevi gördüğünü belirtmiştir. Diğer taraftan bu sonucun, okullarda görevli psikolojik danışmanların sadece öğrencilerin gelişimi açısından değil, öğretmenlerin etkililikleri açısından da önemli işlevlerinin olduğunu göstermekte ve psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin okul temelli olmasının önemini bir kez daha ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Gündüz, 2005: 163). Aynı şekilde turizm işletmelerinde bulundurulacak psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının, işletmelerde çalışanların karşılaşabilecekleri tükenmişlik sorunların çözümünde önemli bir etkisin olacağı düşünülebilir. Bu doğrultuda tükenmişliğin örgütler açısından ortaya çıkardığı sonuçlarını Sevim (2011)'in çeşitli araştırmacıların (Arı ve Bal, 2008; Ergin, 1993; Leiter ve Maslach, 1988; Kaçmaz, 2005; Lee ve Ashforth, 1993; Weisberg, 1994; Tepeci ve Birdir, 2003) çalışmalarından yararlanarak ortaya koyduğu gibi genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Müşteriler veya hizmet verilen kişilere karşı olumsuz davranışlar sergileme,
- İnsanlarla olan ilişkilerde bozulma,
- Diğer insanların olduğu ortamlara girememe ve geri çekilme,
- Hizmetin niteliğinde bozulma,
- Hatalar yapma,
- Kaza ve yaralanmalarda artış,
- İşe ilginin kaybı,
- Yaratıcılığın kaybı,
- İşte doyumsuzluk yaşama,
- Düşük performans ve mesleki başarıda azalma,
- İşte idealizm kaybı,

- İŖe geç gelme ve devamsızlık,
- Bazı Ŗeyleri ertleme,
- İŖe gelmeme,
- İŖ tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma,
- İŖten ayrılma, iŖi bırakma eğilimi ve
- İŖ deėiŖtirme isteğindeki artış hissidir.

alıŖmanın bu kısmına kadar tükenmiŖlikle ilgili olarak nedenler ve sonuçlar açıklanmaya alıŖıldı. Örgüt içerisinde tükenmiŖliėe neden olan durumların ve bu durumun sonuçlarının örgütler için iyi olmayacağı açıktır. alıŖmanın izleyen bölümünde tükenmiŖliėin nasıl önlenebileceğine iliŖkin bilgilere yer verilmiŖtir.

6. MESLEKİ TÜKENMİŖLİėİ ÖNLEME YOLLARI

Örgüt içerisinde alıŖanların tükenmiŖliėini ortaya çıkaran ve artıran etkenler ortaya çıkarılmadığı takdirde, ilerleyen dönemlerde alıŖanların iŖe gelmeme, sık sık istirahat ya da izin alma, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve hatta iŖi bırakma gibi davranıŖları ile karŖılaŖılabilir. Bu nedenle, her seviyedeki yönetici, alıŖanların tükenmiŖliėini etkileyebilecek faktörlerin neler olduğunu bilmek ve tükenmiŖliėe tedbirler geliŖtirmek durumundadır (Basım ve ŖeŖen, 2006: 16). TükenmiŖliėin oluŖmasında, bireysel ve örgütsel pek çok faktör etkili olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71). Bu nedenle tükenmiŖliėi önlemede bireysel önlemlerin yanında örgütsel önlemlerinde alınmasının gerektiği düşünölmelidir.

EŖlerin duygusal yönden birbirini desteklemesi alıŖanların duygusal tükenme yaŖamalarını engelleyebilmektedir (Arabacı ve Akar, 2010: 88). İki (2010), psikolojik danıŖmanlar üzerinde yaptığı araŖtırmada, mesleğe yeni baŖlayan psikolojik danıŖmanlara “Rehberlik ve AraŖtırma Merkezleri”nce yürütölebilecek veya üniversitelerce yürütölebilecek gerçekçi ve aktif bir süpervizyon hizmetinin oluŖturulması ve hayata geçirilmesini önermektedir. Ayrıca tükenmiŖlik yaŖadığı tespit edilen psikolojik danıŖmanlara yönelik hizmetiçi eğitim programları planlanmalı ve yürütölmelidir. Günümüzde ruh sağlığına verilen önemin artması dikkate alındığında, özellikle okullarda koruyucu ve önleyici ruh sağlığı hizmeti

yürütmesi beklenen psikolojik danışmanların ruh sağlığını korumaları yönünde okul temelli veya alanın etkin kurum ve kuruluşları yoluyla mesleki dayanışma ve sosyal destek sistemleri oluşturulması gerektiği düşünülmektedir (İkiz, 2010: 39).

Bircan vd., (2005), yapmış olduğu çalışmanın sonucunda tükenmişliği önleyici önlemleri şu şekilde açıklamıştır. Gerek tükenmişliğe sebep olan nöbet şartlarının düzeltilmesinde, gerekse tükenmişlikle baş etme yollarının sağlıklı bir şekilde sağlanmasında, acil servis yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Hastane yöneticileri, sağlık müdürleri ve tabip odalar gibi çalışma düzenini belirleyen makamlarla sık temas kurarak, tükenme sendromunun var olan bir problem olduğu anlatılmalı ve sorunun çözümü yönünde yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Hekimlerin doğru bir şekilde baş edebilmelerine yardımcı olmak amacıyla eğitim organizasyonu sağlanmalıdır. Genel sağlık anketi, ruhsal sağlık tarama testlerinin, özellikle acil çalışanlarına aralıklarla uygulanması durum tespiti, sebep sonuç ilişkilerinin belirlenmesi ve önlem alınması anlamında faydalı olabilir (Bircan vd., 2005: 5154).

Dolunay ve Piyal (2003), öğretmenleri örneklem olarak yapmış olduğu çalışmanın sonucunda tükenmişliği engelleyici ve önleyici şu önlemlerden bahsetmiştir. Öğretmenlerde bazı mesleki özellikler, tükenmişlik ve tükenmişlikle baş edebilme konusunda bilinçlendirilmelidir Hizmet süresi daha fazla olan tecrübeli öğretmenlerin ve idarecilerin, deneyimlerini ve bilgilerini işe yeni başlayan çalışanlarla paylaşmalı ve çalışmalarında meslektaşlarını desteklemelidirler. Meslek seçimi insanın bütün bir hayatında etkili olabileceği için kişinin ilköğretimden olgunlaştırmaya başlaması gereken geleceği için önemli bir süreçtir. Çalışanların mesleği isteyerek seçmesi sağlanmalı, verim düzeyi ve iş doyumunu artırılmalıdır. Yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim kurulmalı, yönetici çalışanları desteklemeli ve güdülemelidir (Dolunay ve Piyal, 2003: 46).

İkiz (2010), psikolojik danışmanlar üzerinde yaptığı araştırmada, psikolojik danışmanlar stres önleyici aktivitelere, yeni hobilere, tatile yönelebileceği gibi okul psikolojik danışmanları çalıştıkları yaş grubunu değiştirme, farklı organizasyonlara katılma ve grup çalışmalarına katılma gibi yaşantılarına ya da iş koşullarına dair değişiklikler yaratmalıdırlar (İkiz, 2010: 38). Bu sonuçlar doğrultusunda; çalışma

saatlerinin uygun bir şekilde planlanması, nöbetlerin kişilerin yıpranmalarını önleyecek şekilde planlanması, bireylerin iş yükünün azaltılması bireylerin iş arkadaşlarıyla iş arkadaşlarıyla iletişimlerini artıracak etkinliklerin düzenlenmesi, iş yerinin fiziksel koşullarının bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesi, profesyonellerin verdikleri hizmet karşılığında aldıkları maaşların günümüz ekonomik koşullarına uygun olarak tatmin edici şekilde artmasını iş doyumunu artıracak düşünülmemektedir (Oguzbek ve Aydın, 2008: 177).

Tükenmişliği önlemede ve engellemede iş yerlerinde verilen molaların bile çalışanlar açısından faydalı olduğu, molaların hedeflenen amaca ulaşılma ihtimalini yükselttiği bildirilmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002: 3). Konuya ilişkin bir diğer tedbir ise, çalışanlarına işlerini yaparken yeterli otonominin verilmesi suretiyle kişisel başarı hislerinin yükseltilmesi olabilir. Böyle bir hareket çalışanları lisans sonrası eğitimleri özendirici yönetim anlayışı ile desteklediği takdirde, kişilerin yaşadıkları tükenmişlik düzeylerinde azalmalar olabilecektir (Basım ve Şeşen, 2005: 66).

Yönetmelik düzeyde yapılması gerekenler: uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorununun giderilmesi. Tatil ve sosyal etkinlik olanaklarının artırılması, personel yetersizliğinin giderilmesi, görev tanımlarının açık ve net olması, düzenli ekip içi toplantıların yapılması, sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, ödül kaynaklarının çoğaltılması, zor işlerin dönüşümlü olarak yapılması, düzenli nöbetlerin oluşturulması, vardiyalı çalışanlara servis olanağının sağlanması, danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, motivasyon ve toplam kalite çalışmalarının sürekli olarak yapılması şeklinde sıralanabilir (Taycan vd., 2006: 107).

Değirmencioğulları vd., (2007) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan çalışmada tükenmişlikle başa çıkma yolları şu şekilde belirtilmiştir (Değirmencioğulları., 2007: 21):

1. Tükenmişlik düzeyi fazla olan öğretim elemanlarının bu durumla başa çıkmalarını kolaylaştırmak amacıyla stres azaltma ve gevşeme teknikleri eğitimleri verilebilir.
2. Yaş düzeyi açısından daha genç öğretim elemanlarının, deneyimle kazanılan problem çözme becerileri konusundaki eksiklikleri gidermek ve bundan kaynaklanan tükenmişliği azaltmak amacıyla problem çözme becerileri eğitimleri düzenlenebilir.

3. Öğretim yılının farklı zamanlarında öğretim elemanlarının tükenmişlik durumları değerlendirilerek, öğretim etkinliğinin tükenmişlik ile ilişkisi incelenebilir.
4. Öğretim elemanının ders yükü ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki araştırılabilir.

Meslek seçimine önem verilmeli, çocukların ilgi ve kapasitelerine uygun meslekler seçebilmeleri için küçük yaştan itibaren yönlendirilmeleri yararlı olabilir (Koçak, 2009: 81). Sosyal ve kültürel etkinlikler hafta içi yoğun bir şekilde çalışan işgörenlerin tatil günlerinde haftanın yorgunluğunu atabileceği ve ruhsal olarak rahatlamalarını sağlayabileceğinden dolayı büyük öneme sahiptir (Arabacı ve Akar, 2010: 90).

Bireyin içsel baskılardan uzaklaşarak boş zamanlarında çalışma hayatının stresini bir kenara bırakarak değişik aktivitelere önem vermeli, çalışmalarını planlayarak ve kontrol ederek işlerini yapmalı ve çalışmayı kendisine zevk veren eğlenceli bir aktivite gibi görmeye çalışmaya gayret etmelidir. Çünkü sürekli çalışmak için duyulan aşırı ve kontrol edilmeyen bir ihtiyaç bireyin sağlığını olumsuz bir şekilde etkileyerek başarının yerine başarısızlığa yol açabilir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 196). Meslek yaşamına atıldıktan sonra eğitimine devam eden bu personelin motivasyonlarının yükseldiğini ve tükenmişlik seviyelerinin azaldığını söyleyebiliriz. Kişilerin aldıkları eğitimle kendilerini gerçekleştirmeleri kolaylaşmakta, bu sayede çalışma hayatında yaşadıkları olumsuzluklarla baş etme isteklilikleri artmakta ve sonuçta, daha düşük seviyede tükenmişlik yaşamaktadırlar (Basım ve Şeşen, 2006: 18).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında, tezin ana konularını oluşturan örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik kavramlarına ilişkin teorik bilgilere yer verilerek konunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunulması amaçlanmış olup, izleyen bölümde araştırma uygulamasının gerçekleştirildiği turizm işletmeleri açısından konunun önemi ve konuyla ilgili gerçekleştirilmiş çalışmalar üzerinde durulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ VE TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde araştırmanın uygulamasının yürütüldüğü turizm işletmeleri açısından, örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik kavramları ve sektör açısından önemi ile konuyla ilgili gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmiştir.

1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Genel olarak çalışanların, elde ettikleri kazanımları örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmaktadır. Bu kırılmayı çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 89). Bu kapsamda özellikle herhangi bir örgütte çalışanların adalet algılamalarında ortaya çıkan bazı olumsuz tutumlar kişinin yıpranmasına yol açmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Öte taraftan örgütsel adalet beklentileri ile örtüşen politika ve uygulamaların varlığı çalışanların psikolojik uyumuna olumlu katkı sağlayarak tükenmişliğe yol açan gelişmeleri ortadan kaldırmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 91). Bu durum esasında çalışma ortamındaki adaletli bir yapının tesis edilmesiyle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin bir ilişkisinin olduğuna yönelik de bir ipucu sayılabilir. Özellikle bu iki olgu arasındaki ilişkinin açıklanmasında sosyal değişim teorisinden yararlanmak mümkündür. İlgili teorinin altında yatan, değişim (mübadele) kavramı, karşılıklı olarak tarafların bir sözleşmeye dayanmamakla birlikte birbirlerinden beklentilerini de ifade etmektedir. Bu yolla özellikle çalışanların örgütsel adaleti yüksek algılamalarıyla tükenmişlik düzeylerinin azalarak örgüte yönelik daha fazla katkı sağlayacaklarından, bu durum gerek yöneticiler açısından gerekse, (tükenmişliğin bireyi sadece çalışma ortamında değil tüm yaşantısında etkileyecek bir olgu olması göz önüne alındığında) işgörenler açısından

faydalı sonuçlar doğuracaktır. Yine bu teoriye göre, özellikle çalışanların harcadıkları çabalar sonunda elde ettikleri kazanımların (maaş, ödül, terfi vb.) yetersiz olduğunu değerlendirdiklerinde, sosyal değişimin zedelendiğini düşünerek adalet algıları azalmakta, bunun sonunda ise stres seviyeleri yükselmektedir (Şeşen, 2010: 73). Tüm bu hususlar, gerek çalışanlar gerekse işletme açısından istenmeyen bir durum olan tükenmişliğin ortadan kaldırılmasına yönelik, örgütsel adaletin önemli yollardan biri olduğuna dair bir ipucu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda söz konusu bu durumun özellikle üretimin genelde hizmete dayandığı turizm işletmeleri açısından ele alınması, bu iki kavram arasındaki ilişkinin detaylandırılmasına ve konuyla ilgili uygulamaların diğer sektörlerle göre daha az olduğu bu sektöre ve literatüre faydalı olması açısından da önemlidir. Esasında turizm işletmeleri açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel davranışın diğer konularından olan “bağlılık”, “iş tatmini”, “örgütsel vatandaşlık” gibi konularda araştırmalar mevcut olmakla birlikte, özellikle çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik pek fazla araştırma zenginliği bulunmamaktadır. Bu çalışmanın hedeflerinden biri de söz konusu bu alana bu yönüyle katkıda bulunmaktır.

2. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Hizmet işletmeleri açısından insanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması son derece önemli olup, özellikle bu işletmelerde çalışanların da söz konusu ihtiyaçlarının karşılanmasında da adaletli bir ortamın sağlanması, hizmet sunumu sırasında çalışanların bir çok çalışma davranışına (bağlılık, iş tatmini, vatandaşlık vb.) olumlu etki edecektir. Bu bakımdan ana ürünü hizmet olan turizm işletmelerinde yaratılacak adaletli bir yönetim anlayışı bu işletmelerin uzun vadede ayakta kalmalarında da önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Nitekim konunun önemiyle ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda bu durum vurgulanan hususlardandır.

Yeniçeri vd., (2009) “örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma” isimli çalışmalarında,

çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ilişkinin olduğu ve işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Meydan, Basım ve Çetin (2011), örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine olan ilişkisini kamu sektöründen yöneticiler örnekleminde belirlemeyi amaçladıkları çalışma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının çok yüksek olmadığı; dağıtım adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde süreç adaletinin duygusal bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile etkileşim adaletinin duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dağıtım adaleti ve süreç adaletinin tükenmişliği belirlemede önemli olduğu sonucu vurgulanmıştır. Meydan, Şeşen ve Basım (2011), adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Söz konusu bu çalışmada, adalet algısının bireylerin tükenme duyguları üzerinde azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz (2010), kamu ve özel sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılamalarını karşılaştırmayı amaçladığı çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılık olduğunu belirlemiştir. Bu farklılık, özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğudur. Alper (2007), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladığı çalışmada elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışanların örgütlerinde adaletli uygulamaları algılamadıkları ve çalışanların örgütlerine yönelik bağlılık tutumlarının olmadığı gözlenmiştir.

İşcan ve Sayın (2010), işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ölçülmesini amaçladıkları çalışmalarında; örgütsel güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; alınan kararların adil bir biçimde alındığına inanmaları ve işlerinden

sağladıkları tatmin seviyelerinin yüksek olması ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Demirel (2009), farklı sektörlerde örgütsel adalet algısının yönetici-çalışan ilişkisine etkisini belirlediği çalışmada aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmış ve çeşitli öneriler ortaya koymuştur. Araştırmada örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal, prosedürel-işlemsel ve etkileşimsel adalet) yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve işletmelerde var olan bir örgütsel adaletin beraberinde yönetici çalışan ilişkilerini olumlu bir şekilde etkileyebileceği vurgulanmıştır. Özellikle çalışmanın önemli sonuçlarından birisi etkileşimsel adalet ile yönetici-çalışan ilişkisi arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ortaya çıkmasıdır. Araştırma sonuçları dikkate alındığında yönetici-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi için bir takım öneriler ortaya koymuştur. Bu öneriler ilgili araştırmada şu şekilde sıralanmaktadır (Demirel, 2009: 152):

- Yönetici ve çalışan arasında açık bir iletişim olmalı,
- Her bir çalışanın ilerlemesi için fırsatların tanınması,
- Çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi,
- Alınan kararlara çalışanların dahil edilmesi,
- Yönetici ve çalışanların karşılıklı saygı ve güven içerisinde olmaları için uygun örgütsel ortamın sağlanması,
- Paylaşımçı bir örgüt kültürünün oluşturulması ve
- Örgütsel adaletin sağlanmasıdır.

Sareshkeh vd. (2012), örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin, bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ve etkileşimsel adaletin ise doğrudan ve dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alvi ve Abbasi (2012), örgütsel adaletin işe cezbolma üzerindeki etkisini örgütsel adaletin alt boyutlarıyla birlikte inceledikleri çalışmanın sonucunda, örgütsel adaletin işe cezbolma üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarının (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) değişkenler üzerinde etkiye sahip olduğu sonucu vurgulanmıştır.

Moghimi, Kazemi ve Samiie (2013), örgütsel adalet ve iş yaşamı kalitesi arasındaki ilişkiyi kamu kurumlarında yapmış oldukları çalışmada incelemeyi

amaçlamışlardır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları ile iş yaşamı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Judge ve Colquitt (2004), örgütsel adaletin boyutlarından olan işlemsel adalet ve kişiler arası ilişkide adaletin stres ile birlikte iş-aile çatışmasında önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedirler. Iqbal (2013), örgütsel adaletin iş tatminine etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Dağıtımsal adaletin ise iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Heidari ve Saeedi (2012) de benzer bir şekilde, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu İran'da bir şirkette yaptıkları çalışmada ortaya koymuşlardır.

Koonmee (2010), örgütsel adaletin tatmin ve iş performansı ile olan ilişkisini kamu çalışanları üzerinde iki farklı periyotta (2006 ve 2008) karşılaştırarak ilişkisini incelemeyi amaçladığı çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adaletin tatmin ve iş performansı üzerinde 2008 yılında 2006 yılından daha önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Jamaludin (2009), örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilgisini araştırdığı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında önemli bir etkiye sahip olduğu aksine dağıtımsal adaletin ise bağlılığın herhangi bir boyutuyla ilişkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşıldığını bildirmiştir.

Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012), İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örnekleme oluşturduğu çalışmada etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığı araştırmayı amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmanın sonucunda etik liderlik ile örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki olmadığı ancak örgütsel adalet türleri ile sapma davranışları arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kutaniş ve Mesci (2010), kurumlarda örgütsel adaletin çalışanların iş tatminlerini ne yönde etkilediğini ve çalışanların demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgütsel adalete ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel

adaletin alt boyutlarından etkileşim ile işlem adaleti arasında yüksek dereceli pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumu ve pozisyonuna (akademik-idari) göre tutum önermelerine yönelik farklı düşündükleri tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının, içsel ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Alper (2007), Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim algılamalarının ortaya konulması ve bu kavramların ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık tutumları ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Turizm işletmelerinde örgütsel adalet konusu hem müşteriler hem de çalışanlar açısından incelendiğinde farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanlara yönelik yöneticilerin geliştirdikleri tutum ve davranışlar ile örgütün müşterilere yönelik uyguladığı politikalar farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel adalet diğer sektörlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de önemlidir. Turizm işletmelerinin emek yoğun yapısı çok fazla çalışan istihdamına gerek olduğundan insan unsuru kalite algılamasında müşteriler açısından farklılık yaratmaktadır. Bu durum çalışanların adalet algılamalarında meydana getirebileceği olumlu veya olumsuz algılamalar işletmelerin kaliteli hizmet sunumunu da etkileyebilmektedir. Bu iki unsur arasındaki karşılıklı etkileşim bir bütün olarak işletmenin kaliteli hizmet sunumunda olumlu veya olumsuz bir etkiye yol açabilmektedir (Halis ve Akova, 2008: 465).

Özellikle turizm işletmelerinin yapısı gereği emek-yoğun bir özellik taşıması personele olan önemi bir kat daha arttırmaktadır. Müşterilerin otelden memnun bir şekilde ayrılmaları bağlılıklarının sağlanmasını kolaylaştırabilecektir. Bu bağlamda çalışanların diğer bir ifadeyle iç müşterilerin memnuniyetleri dış müşterilere yansacaktır. Bu durumda bağlılığı sağlanan müşterilere yönelmekten ziyade yeni müşteri kazanma çabası içerisindeki faaliyetlere ağırlık verilebilecektir. Bütün bu bahsedilen memnuniyet ve yeni müşteri kazanmaları çabasında iç müşterinin önemi

açıktır. İç müşterilerin verimli, bağlılığı, performansı, tatmin düzeyi yüksek tükenmişliği düşük bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli bir çok konu vardır. Bu konulardan bir tanesinin de örgütsel adalet olduğu turizm ve diğer sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda (Alper, 2007; Koonmee, 2010; Jamaludin, 2009; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Iqbal, 2013) ortaya konulmuştur.

Çalışmanın izleyen bölümünde araştırmanın diğer bir konusunu oluşturan tükenmişlik kavramının turizm işletmeleri açısından önemi ve konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarA yer verilmiştir.

3. TURİZM İŞLETMELERİNDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Tükenmişlik birçok meslek dallarında araştırma konusu olmuştur. Türkiye’de özellikle hastanelerde hemşireler ve doktorlar, üniversitelerde akademisyenler ve öğretmenler üzerinde birçok araştırma (Yılmaz ve Karaman, 2009; Kaya vd., 2010; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Değirmencioğulları, 2007; Dolunay ve Piyal, 2003; Tuğrul ve Çelik, 2002) yapıldığı görülmektedir. Ayrıca tükenmişlik alanında turizm sektöründe de birçok yerli ve yabancı çalışmanın (Pelit ve Türkmen, 2008; Altay, 2009; Üngüren vd., 2010; Altay ve Akgül, 2010; Bolat, 2011; Türkmen ve Artuğer, 2011) yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında tükenmişliğin bireyler örgütler ve aile üzerinde birçok etkisinin olduğu göze çarpmaktadır.

Cengil’in (2010), din görevlileri ve kuran kursu öğreticileri üzerinde yaptığı araştırmada Kuran kursu öğreticilerinde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düşük düzeyde görülürken kişisel başarıda tükenmişlik düşük ve orta düzeyde görüldüğü belirtilmiştir. Mesleği, insanlara din hizmeti sunmak olan din görevlilerinin meslekleri gereği muhatap oldukları insanlara karşı duyarsızlaşmadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Cengil, 2010: 91). Muhasebe çalışanlarının mesleki tükenmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumlarının incelenmesi sonucunda mesleki tükenmişliğin diğer alt boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlıkta ise anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ay ve Avşaroğlu, 2010: 1182). Yapılan bir diğer araştırmada öğretmenlerin duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin ortalama değerlerin çok üzerinde

olduğu saptanmıştır. Tükenmeye neden olarak da, ders yükünün fazlalığı, kalabalık sınıflar, ekonomik sorunlar, mesleğe atanma ve yükseltilmede adaletli olmayan ölçütler, iş doyumu, işyükü fazlalığı, öğretmenlerin bazı kişisel (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem vs.) değişkenlerin, onların tükenmişlik düzeylerinin artış göstermesinde etkili olduğu belirtilmiştir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 147).

Kaya vd., (2010), “bir devlet hastanesi hemşirelerinde tükenmişlik” isimli çalışmada, tükenmişliğin cinsiyet üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar sonucunda, kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mesleğe yeni başlayanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise eğitim düzeyi yükseldikçe hemşirelerin daha fazla zihinsel tükenme yaşadıklarıdır.

Başol ve Altay’ın (2009), eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha yoğun tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Karşılaştırmalı olarak incelendiğinde okul yöneticisi örnekleminde erkeklerin duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve toplam tükenmişlik düzeylerinin kadın meslektaşlarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bekar öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutu dışında toplamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında evli öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik düzeyi sergiledikleri görülmüştür (Başol ve Altay, 2009: 209-210).

Değirmencioğulları vd., (2007), öğretim elemanlarının medeni durumları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmışlardır ($p < .05$). Duygusal tükenmeyi bekâr öğretim elemanları daha fazla yaşarlarken, evli öğretim elemanlarının duyarsızlaşma puanlarının daha yüksek ve kendilerini daha başarılı algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Değirmencioğulları vd., 2007: 20).

Naktiyok ve Karabey (2005: 196)’in yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre işkoliklik ve tükenmişlik sendromu, medeni durum değişkeni açısından dul ve boşanmış grubuna giren öğretim üyeleri daha fazla zihinsel tükenmeyle karşılaşmaktadırlar. Bu durum aile kurumunun sağladığı sosyal desteğin bireyin tükenmişlik durumunu azaltabileceği yorumuna yol açabildiğini belirtmişlerdir.

İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu, yaş değişkeni açısından incelendiğinde yaşlı olan öğretim üyelerinin çalışma ilgisi ve çalışma yönelimi açısından daha fazla işkolik olduğu ve tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Naktiyok ve Karabey, 2005: 196). Benzer bir biçimde Taycan vd., (2006: 105), yapmış oldukları çalışmada yaş ile kişisel başarı alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptamışlardır. Yaştaki artışa paralel olarak hemşirelerin kendilerini mesleklerinde daha yeterli ve başarılı hissetmeleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca aylık gelire üç alt ölçek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre aylık kazancın yeterli olduğunu düşünenlerde tükenmişlik oranı daha düşük saptanmıştır (Taycan vd., 2006: 106). Farklı bir biçimde öğretmenlerde bazı mesleki özellikler ve tükenmişlik adlı çalışmada ise öğretmenlerde yaş ve tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde, yaş değişkeninin tükenmişlikle tek yönlü bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, yaş arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmakta, buna karşın, kişisel başarı duygusu artmaktadır (Dolunay ve Piyal, 2003: 43).

Ankara da bir tıp fakültesinde okuyan son sınıf öğrencilerinde tükenmişlik sendromu adlı çalışmada, yıl kaybı olan öğrenciler ve diğerleri arasında duygusal tükenme alt başlığı puan açısından önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır. Yıl kaybı olan grupta duygusal tükenmişlik puanı daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucu yıl kaybı nedeniyle daha fazla miktarda harç ödeme, sayıca daha fazla sorunla karşılaşma, ekonomik olarak daha uzun süre aileye bağımlı olmak gibi nedenler etkilemiş olabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Güdük vd., 2005: 173).

Öğretmenlerin tükenmişlikleri ile yaş, mesleki tecrübe, medeni hal, gelir değişkenlerinin ayrı ayrı ilişkisi incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma puanlarının yaşa bağlı olarak değişmediği bulunmuştur. Bulgular, tükenmişlikle çalışma süresinin kişisel başarı alt ölçek puanlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Tuğrul ve Çelik, 2002: 9).

Yılmaz ve Karaman'ın (2009), hastanelerde yönetici olarak çalışan bireyler üzerinde yaptığı çalışmada, hizmet yılına göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve hizmet yılı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada hizmet yılına göre duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Yılmaz ve Karaman, 2009: 211).

Ünal vd., (2001: 117), hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin yaşam düzeyleri doyumunu ile ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada tükenmişliğin iş doyumunu, tükenme ve yaşam doyumuyla karşılıklı etkileşim içinde olduğu belirtilmiştir. Hekimlerin tükenmişlik düzeylerini azaltılmasının, iş doyumlarının artırılmasının yaşam doyumuna ve mutluluğa katkıda bulunabileceği belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre hekimlerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılması, iş doyumlarının artırılmasına yönelik bazı öneriler de bulunulmuştur. Bilgi ve beceri kazanımının hızlandırılması için meslek içi eğitim kalitesinin artırılması, iletişim stresle başa çıkma ve yönetme becerileri açısından özel eğitim verilmesi, spor düzenli egzersiz etkinliklere olanak yaratılması hekimin kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olacaktır.

Üngüren vd., (2010), otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada konaklama işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ve tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları arttıkça iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Çalışanların başarılı olduklarına inandıkça sorunların üstesinden gelebildiklerine inanmaktalar ve kendilerine olan özgüvenlerinin artmasıyla, çalışma arkadaşları ve müşterilerle olumlu ilişkiler kurabilmektedirler. Bütün bu kişisel başarı hissi beraberinde iş tatminini sağlamaktadır. Aksine duygusal yönden yıpranmış, yorgunluk yaşayan karşısındaki bireyin gerçek önemini anlamayarak bir anlam kayması yaşayan kişi, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı olumsuz tutum takınmasıyla birlikte iş tatmin düzeyleri de düşük olabilecektir. Altay (2009), benzer bir biçimde Antakya ve İskenderun'daki otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamıştır. Söz konusu bu çalışmada araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutlarından düşük kişisel başarı hissi puanları açısından bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma

boyutlarında ise kadın ve erkekler arasında farklılıklar olduğu sonucuna rastlanılmıştır. Bu farklılık kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik alt değişkenleri ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş tatmini değişkenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini ortaya çıkmasında açıklayacağı yönlerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Türkmen ve Artuğer (2011), otel işletmelerindeki çalışanların tükenmişlik düzeylerini araştırdıkları çalışmada İstanbul ve Ankara illerinin karşılaştırılmasını amaçlamışlardır. Çalışma sonuçları özet olarak aşağıda sunulmuştur.

- Duygusal tükenme boyutuna ilişkin olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla tükenme yaşandığı ve erkek çalışanların kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir.
- Kişisel başarı boyutu ile ilgili olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara'da çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Duyarsızlaşma boyutu ile ilgili olarak Ankara'daki çalışanların İstanbul'da çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre ve bekarların evli olanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Bolat (2011), Antalya ili Side ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde öz yeterlilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi lider-üye etkileşiminin aracılığının etkisiyle ölçmeyi amaçladığı çalışmada, öz yeterlilik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Öz-yeterliliği yüksek olan işgörenlerin üstleri ile olan ilişkileri de yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir.

Altay ve Akgül (2010), Hatay ilindeki seyahat acentalarında çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi amaçladıkları çalışmanın önemli sonuçlarından birisi, çalışanların iş değiştirme durumlarına ilişkin tükenmişlik düzeyleridir. Çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar fırsatı olduğunda işini değiştirmeyi düşünen çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma oranlarının

da yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca daha düşük oranda kişisel başarı hisseden personel de fırsatını bulduğunda işini değiştirmeyi planladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Pelit ve Türkmen (2008)'in konuyla ilgili olarak gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, kıyı ve iç kesimdeki otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik yaşadıkları, özellikle iç kesimlerdeki otellerde çalışanların kıyı kesimlerdekine nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerin kaliteli mal üretiminde ve hizmet sunumunda önemli bir takım unsurlar vardır. Hizmet sektörleri için bu önemli unsurlardan birisi de insandır. İnsan unsuruna gereken yatırımın yapılması örgütü diğer örgütlerden rekabet ortamında bir adım daha öne geçirebilecektir. Söz konusu bu araştırmanın da konusunu oluşturan örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarının bahsedilen kaliteye ulaşmada etkin bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalarda (Yeniçeri vd., 2009; Meydan vd., 2011; İşcan ve Sayın, 2010; Alvi ve Abbasi, 2012; Koonmee, 2010) örgütsel adaletin bir çok (bağlılık, iş tatmini, güven, tükenmişlik, performans) kavramla ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu kavramların üzerinde uzun yıllar farklı alanlarda araştırmalar yapılması ve ilişkiler bulunması da konuların önemini ortaya koymaktadır. Özellikle tükenmişlik kavramının tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarında bahsedildiği gibi olumsuz sonuçlara yol açması performans, verimlilik gibi örgütler için son derece önemli olan konularda örgütleri zor durumlarda bırakabilecektir. Bu bağlamda bu konularla ilgili yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlar ve önerilerin iyi incelenmesi gerekmektedir.

Bütün bu bahsi geçen konuların birçoğu çalışanların verim ve performanslarının yükseltilmesi, olumsuz algılamalarının önüne geçilmesi vb gibi olumlu ve olumsuz durumların tespiti edilmesi amacıyla alana ve bilime katkı sağlamaktadır. Hizmet endüstrisinin bir kolu olan turizm işletmelerinde turistik ürünlerin hazırlanması ve sunumunda müşteri memnuniyeti çoğunlukla çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için çoğunlukla işinden memnun, tatmin düzeyi, bağlılığı yüksek tükenmişliği düşük çalışanlara ihtiyaç vardır.

Turizm işletmelerinin en önemli bir türünü oluşturan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile olan ilişkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın izleyen bölümünde, konuyla ilgili yapılan araştırmanın evren- örnekleme, verilerin toplanmasına, analizine, bulgulara, yer verilerek konuyla ilgili turizm alanında yapılmış çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmış ve sonuç ve önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK KEMER'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, sırası ile araştırmanın amacı önemi, hipotezi, varsayım, sınırlılıkları ve yöntemi üzerinde durulduktan sonra, araştırma örnekleminde sağlanan anket verilerinin çözümlenmesine istinaden, elde edilen bulgular araştırmanın amacı ve hipotezi doğrultusunda sunularak tartışılmış ve yorumlanmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZİ

Bu araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi hem konu ile ilgili literatüre katkı sunacak hem de ilgili işletme yöneticilerine önemli veri kaynağı oluşturacaktır. Böylelikle insan kaynakları politikasından sorumlu olan/olacak yöneticilerin konuya yönelik mevcut durumu daha iyi analiz etmeleri ve yapılacaklara ilişkin bilimsel verilere dayalı olarak daha sağlıklı karar alma/vermelerine katkı sağlanabilecektir.

Otel işletmelerindeki işlerin yerine getirilmesinde teknolojiden büyük ölçüde yararlanmakla birlikte özellikle satışa sunulan ürünlerin daha çok emek-yoğun bir özellik taşıması nedeniyle, kalifiye işgücüne duyulan ihtiyaç diğer sanayi işletmelerine göre daha fazladır. Bundan dolayı otel işletmelerinde çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan verimli olmalarında örgüte ilişkin bazı tutumları önemli yer tutmaktadır. Bu tutumlar içerisinde örgütsel adalet kavramı, çalışanların özellikle etkilendikleri önemli bir konudur. Nitekim çalışanların örgütte meydana gelen her faaliyete/uygulamaya veya iş ve çalışma arkadaşları ilişkisine yönelik adalet algılamalarının, onların işleri yerine getirme biçimlerine etki etme olasılığı olduğu gibi, özellikle bireysel ve mesleki olarak da bir tükenmişlik ortaya

çıkartabilecektir. Bu durum ise çalışanın bitkin düşmesine ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olacak ve ileri düzeyde kişiyi işten ayrılma durumuyla karşı karşıya bırakabilecektir. Kaldı ki verimlilik açısından konuyla ilgili mevcut durumun analizi ve söz konusu problemlerin teşhisi bu konuda sorumlu olan ilgili yöneticilere önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda örgütsel adaletin çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerine olan etkilerini otel işletmeleri açısından ortaya koymak son derece önemli görülmektedir. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinin önemli bir türünü oluşturan otel işletmelerinde böyle bir araştırmanın yapılmaması da konuya yönelik mevcut durumun ortaya konulması ve ilgili literatüre katkı yapması bakımından da önemli sayılmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur:

Hipotez: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda sunulan amaç ve hipotez doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Çalışanların örgütsel adalet algıları nedir?
- Çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri nedir?
- Çalışanların örgütsel adalet algıları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların örgütsel adalet algıları mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili midir?

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada kullanılan anketler uygulanırken araştırma faaliyetlerine katılan çalışanların ölçekteki ifadelerine gerçekçi ve doğru bir şekilde yanıtladıkları, güvenilir olduğu, verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiki yöntemin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

Araştırmada elde edilecek verilerdeki güvenilirlik ve geçerlik, veri toplama amacıyla kullanılacak anketin kapsamı/özellikleriyle sınırlıdır. Özellikle veri toplama aracı olarak anket seçilmişse bu durumda bazı sorunlarla da karşılaşmak olasıdır. Bu kapsamda karşılaşılabilecek sorunlardan birisi olan, çeşitli nedenlerden dolayı

(örneğin; çalışanların bu tür uygulamalarda ankete verecekleri cevapların üst yönetime iletileceği düşüncesi) anketi cevaplayanların rahat cevap vermedikleri kaygısıdır. Bunu göz önüne alarak ankete katılım sayısının artmasına katkı sağlaması açısından ilgili anketlerde özellikle “isim belirtilmesine ihtiyaç bulunmadığı ve anketi cevaplayanların kimlik bilgileri kesinlikle açıklanmayacaktır” şeklinde açıklama eklenmiştir.

Araştırmaya ilişkin diğer bir sınırlılık ölçütü de zaman, maliyet ve imkânlarla ilgilidir. Gerçekleştirilmiş olan araştırma sektör açısından turizm; işletme açısından otel işletmeleri ve uygulama açısından Kemer’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın uygulama kapsamında yer alan otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırmanın konu açısından da sınırını oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu kısmında; sırası ile verilerin toplanması, evren, örneklem ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışanların adalet algılamalarının mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla, örneklemden elde edilen verilerin toplanmasında, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu anket çalışması 2012 yılının Nisan–Ağustos ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik ve diğer bazı bireysel özelliklerine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, işgörenlerin örgütsel adalet algısını, üçüncü bölümü ise mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmuştur. Bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye göre tasarlanmıştır (1=Hiç katılmıyorum; 5=Tamamen katılıyorum). Bu çerçevede, işgörenlerin örgütsel adalet algısının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından örgütsel adaleti ölçmek amacıyla geliştirilen, Türkçe’ye çevirisi, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan ve Atalay (2007)’in da “Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi” başlıklı doktora

tez çalışmasında kullandığı örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale)”; dağıtımsal (1-5 maddeler), işlemsel (6-11 madde) ve etkileşimsel (12-20) olmak üzere üç alt boyuttan ve 20 ifade/yargıdan oluşmakta olup, ölçekten alınan puan arttıkça algılanan örgütsel adalet de artmaktadır (Atalay, 2007:83).

Çalışmada kullanılan mesleki tükenmişlik ölçeği konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda da en yaygın olarak kullanılan “Maslach Tükenmişlik Modeli”nden faydalanılmıştır. Maslach tarafından geliştirilmiş ve 22 maddeden oluşan “maslach tükenmişlik envanteri (Burnout Inventory-MBI)”, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır (Gökçakan, 2003:1). Söz konusu ölçek, 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1:hiçbir zaman, 2:çok nadir, 3:bazen, 4:çoğu zaman, 5:her zaman seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir. Duygusal tükenme alt ölçeği 9, duyarsızlaşma alt ölçeği 5, kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir (Budak ve Sürgevil, 2005:93). İlgili literatür incelendiğinde, bazı çalışmalarda, “kişisel başarı düşüklüğü” boyutu puanlaması diğer alt ölçek puanlamalarının tersi olacak şekilde değerlendirilmesidir. Diğer taraftan bu puanlama sisteminin bazı hataları da beraberinde getirebileceği ihtimali üzerinde durulan görüşlerde mevcuttur. Çünkü bu durum esasında, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nin orijinalinde kişisel başarı düşüklüğü olarak nitelendirilen bu alt boyut bazı çalışmalarda “kişisel başarı” olarak ele alınmış ve o boyut altındaki soruların puanlaması tersine çevrilmiştir. Olması gereken tüm boyutların puanlamasında 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde hesaplanmasıdır. Bu doğrultuda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunun yüksek, kişisel başarı boyutunun ise düşük çıkması tükenmişliği göstermektedir (Özgen, 2007:118).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, Kemer’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Öte taraftan araştırmada, zaman, maliyet ve araştırmacının diğer olanakları gibi kısıt ve kontrol güçlükleri gibi nedenler dikkate alındığında, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın bazen mümkün olmayabilir. Bu kapsamda

araştırmada evrenin tamamı yerine, örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığı (2011) verilerine göre Antalya'nın Kemer ilçesindeki beş yıldızlı otel sayısı 59'dur. Araştırmada evreni oluşturan birimlerin sayısı on binden büyük olduğundan, Özdamar (2001:257) tarafından sınırsız evrenler ($n > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / H^2$$

Formülü oluşturan parametrelerden; standart sapma ve hata değerleri için pilot uygulama (65 çalışan üzerinde) yapılmıştır. Buna göre, küme örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2006:41) kullanılarak seçilen minimum örneklem hacmi kadar anket Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerindeki (20 tane beş yıldızlı otel işletmesi) çalışanlara uygulanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda; ilgili formül uygulamaya konulduğunda ($n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384$) 384 minimum örneklem (çalışan) sayısına ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle anket uygulanacak beş yıldızlı otel işletme çalışan sayısı en az 384 olarak hedeflenmiştir. Bununla birlikte hata payı, güvenilirlik düzeyi ve eksik dolun ya da geri dönmeyen anketler de dikkate alınarak küme örneklem kapsamında yer alan 20 otel işletmesine gönderilen 500 anketten, geri dönmeyen (55) ve eksik ve hatalı dolunlar nedeniyle değerlendirilmeye alınmayan 21 anket değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Sonuç olarak toplamda 424 çalışan anketi değerlendirmeye alınarak analize tabi tutulmuş olup, söz konusu bu sayı minimum örneklem için hesaplanan sayının (384) üzerinde gerçekleşmiştir.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen verilerin SPSS paket programı ile çözümlendiği araştırmada, çalışanların demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile betimlenmiş olup, buna ilave olarak çalışanların örgütsel adalet algıları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri frekans ve yüzde dağılımı yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Diğer taraftan, örgütsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon (basit ve çok değişkenli doğrusal) analizleri ile çözümlenmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin demografik ve

bazı bireysel özelliklerine göre önemli bir farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerden bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek faktörlü varyans analizi (one way anova) ile çözümlenmiştir. Bununla birlikte ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi uygulanmış, güvenilirlik analizi için ise Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırmada, örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik ölçeklerinin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri ile uygulanan faktör analizine ilişkin varyansı açıklama oranları ve kümülatif varyans değerleri hesaplanmış ve ilgili değerler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar)	Madde Sayısı	Faktörlerin Varyans %	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	5	32.34	0.794
	İşlemsel Adalet	6	23.45	0.798
	Etkileşimsel Adalet	9	21.23	0.801
	GENEL ADALET	20	77.02	0.903
Mesleki Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	9	29.21	0.812
	Kişisel Başarı	8	27.41	0.787
	Duyarsızlaşma	5	22.19	0.760
	GENEL TÜKENMİŞLİK	22	78.81	0.897

Tablo 1'e göre, genel örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0.903 olarak hesaplanırken, mesleki tükenmişlik ölçeğine yönelik ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0.897 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarına (ölçeklerine) yönelik Cronbach's Alpha katsayılarının 0.760 ile 0.812 arasında değiştiği görülmektedir. Söz konusu bu Cronbach's Alpha katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, ölçekler için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ölçeğinin toplam varyansın 77.02'sini açıklayan üç faktör, mesleki tükenmişlik ölçeğinin de toplam varyansın 78.81'ini açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinde "dağıtımsal adalet alt ölçeği (boyut)" toplam varyansın %32.34'ünü, "işlemsel adalet alt ölçeği" toplam varyansın %23.45'ini ve "etkileşimsel adalet alt ölçeği" ise toplam varyansın

%21.23'ünü açıklamaktadır. Mesleki tükenmişlik ölçeğinde de “duygusal tükenme alt ölçeği” toplam varyansın %29.21'ini, “kişisel başarı alt ölçeği” toplam varyansın %27.41'ini ve “duyarsızlaşma alt ölçeği” ise toplam varyansın %22.19'unu açıklamaktadır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın izleyen bölümünde, Antalya'nın Kemer İlçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmış ve örgütsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan çalışanların bazı bireysel özellikleri Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'ye göre, araştırmaya katılan işgörenlerin %70'i (f=297) erkek iken, %30'u (f=127) da kadındır.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Erkek	297	70.0
Kadın	127	30.0
Toplam	424	100.0

Tablo 3'te araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı sunulmuştur. Tablo 3'e göre, yaş grupları incelendiğinde katılımcılardan 21-30 yaş arasının 205 (%48.3) kişiden oluştuğu ve katılımcıların yarısına yakını oluşturduğu belirlenirken, 31-40 yaş arası çalışanların da 133 kişi ve % 31.4 gibi bir oranla ikinci olarak yüksek bir oranda olduğu belirlenmiştir. Tabloya bakıldığında 51 yaş ve üstü çalışan sayısının 15 kişi ve % 3.5 ile en küçük grubu oluşturduğu belirlenirken 41- 51 yaş arası çalışanlarında 35 kişi ve %8.3 ile ikinci olarak düşük oranda çalışandan oluştuğu belirlenmiştir. 20 yaş ve altı çalışan sayısının da 36 kişi ve % 8.5 ile üçüncü olarak az sayıda olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	36	8.5
21-30	205	48.3
31- 40	133	31.4
41-50	35	8.3
51 yaş ve üzeri	15	3.5
Toplam	424	100.0

Tablo 3'te ki verilere bakıldığında kemerdeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların çoğunun genç yaş değimiz 21-30 arası yaşa sahip insanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Buda genç yaştaki insanların turizmde çalışmaya daha istekli olduğu söylenebilir. 51 yaş ve üstü çalışanın çok az sayıda olması bu durumu destekleyen bir diğer veridir.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Evli	164	38.7
Bekâr	260	61.3
Toplam	424	100.0

Tablo 4'te katılımcıların medeni durumlarına ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre ankete katılanların %61.3'ü (f=260) bekar, %38.7's (f=164) evlidir. Tablodaki veriler ışığında çalışanların çoğunun bekâr olması söz konusu turizm işletmelerinin evli kişiler tarafından çok tercih edilmediği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların aylık gelir durumlarını gösteren Tablo'5 incelendiğinde; 650 TL ve altı gelir elde eden çalışanlar 26 kişi (%6.1), 651-800 TL arasında gelir elde eden 128 kişi (%30.2), 801- 950 TL arasında gelir elde eden 106 kişi (%25.0), 951-1100 TL gelir elde eden 67 kişi (%15.8), 1101-1250 TL arasında gelir elde eden 46 kişi (%10.8) ve 1251 TL ve üzeri gelir elde edenler ise 51 kişidir (%12.0).

Tablo 5. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
650 TL ve altı	26	6.1
651- 800 TL	128	30.2
801- 950 TL	106	25.0
951- 1100 TL	67	15.8
1101-1250 TL	46	10.8
1251 TL ve üzeri	51	12.0
Toplam	424	100.0

Çalışanların gelir düzeylerini gösteren tablo incelendiğinde (Tablo 5) söz konusu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yarısından fazlasının 950 TL ve altı bir gelir düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum tablo 4’te ortaya çıkan sonuçların nedenleri arasında sayılabilir. Tablo 4’deki veriler ışığında çalışanların çoğunun bekâr olması, söz konusu turizm işletmelerinin evli kişiler tarafından çok tercih edilmediği anlaşılmıştır. Bu durum söz konusu işletmelerde çalışanların yarısından fazlasının ailelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak kadar gelir elde edememeleri, evli insanlar tarafından çok tercih edilmemesine neden olabileceği düşünülmektedir. Tablo 6’ya göre katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, ortaöğretim mezunu çalışanlar 246 (%58.0) kişiyle katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı 119 (%28.1) ve yükseköğretim 59 (%13.9) kişiden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlköğretim ve altı	119	28.1
Ortaöğretim	246	58.0
Yükseköğretim	59	13.9
Toplam	424	100.0

Tablo 7’ye göre katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, çalışanlardan büyük çoğunluğunun (%61.6, f=261)

turizm eğitimi almadıkları görülmektedir. Turizm otelcilik ve meslek lisesinde turizm eğitimi alanlar %13.4 (f=57)'dir. Önlisans düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlar %6.1 (f=26), lisans düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlar %4.2 (f=18), lisansüstü eğitim veren üniversitelerde turizm eğitimi alan çalışanlar %2.4 (10) iken, çeşitli kurslarda ve Turem'de turizm eğitimi alan çalışanlar da katılımcıların %12.3 (f=52)'sini oluşturmaktadırlar.

Tablo 7. Katılımcıların Turizm Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Almadı	261	61.6
Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	57	13.4
Turizm Önlisans	26	6.1
Turizm Lisans	18	4.2
Turizm Lisansüstü	10	2.4
Diğer (Kurs, Turem vb.)	52	12.3
Toplam	424	100.0

Tablo 8 de katılımcıların işletmedeki statülerine göre dağılımlarına bakıldığında. Katılımcıların 82'si (% 19.3) yönetici ve 342'si (%80.7) diğer personel oluşturmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların İşletmedeki Statülerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Yönetici	82	19.3
Diğer personel	342	80.7
Toplam	424	100.0

Tablo 9'da katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre katılımcıların çoğunu oluşturan 141 (%33.3) kişi yiyecek ve içecek, 80 (%18.9) kişi k hizmetleri, 39 (%9.2) kişi ön büro, 35 (%8.3) kişi teknik servis, 20 (%4.7) kişi insan kaynakları, 17 (%4.0) kişi muhasebe, 13 (%3.1) kişi satış-pazarlama departmanında çalışmaktadır. Devamın da grup başlığı altında diğer seçeneğindeki 79 (%18.6) katılımcı spa, kür merkezi, güvenlik, animasyon vb. departmanlarda çalışmaktadırlar. Söz konusu bu departmanlarda çok fazla çalışanın olmaması nedeni ile bu departmanlar "diğer" başlığı adı altında toplanmıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Önbüro	39	9.2
Yiyecek ve içecek	141	33.3
Kat Hizmetleri	80	18.9
Muhasebe	17	4.0
Teknik Servis	35	8.3
Satış Pazarlama	13	3.1
İnsan Kaynakları	20	4.7
Diğer (Güvenlik, Animasyon, Spa, Kür merkezi, vs.)	79	18.6
Toplam	424	100.0

Tablo 10’da katılımcıların işletmedeki tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde, 1 yıldan az 167 (%39.4) kişi, 1-3 yıl arası tecrübeye sahip 165 (%38.9) kişi, 4-6 yıl arası 54 (%12.7) kişi, 7-9 yıl arası 17 (%4.0) kişi, 10 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışanların sayısı ise 21 (%5.0)’dir.

Söz konusu işletmelerde hizmet veren çalışanların büyük bir kısmı bir yıldan az süredir çalışmaktadır. Bu duruma işletmelerin bir çoğunun kışın kapanmasının neden olduğu düşünülebilir.

Tablo 10. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	167	39.4
1-3 yıl arası	165	38.9
4-6 yıl arası	54	12.7
7-9 yıl arası	17	4.0
10 yıl ve üzeri	21	5.0
Toplam	424	100.0

Tablo 11’de katılımcıların turizm sektöründe tecrübelerine göre dağılımlarına ilişkin veriler yüzde ve frekans olarak verilmiştir. 1 yıldan az tecrübeye sahip 49 (%11.6) kişi, 1-3 yıl arası tecrübeye sahip 71 (%16.7) kişi, 4-6 yıl arası tecrübeye

sahip 138 (%32.5) kişi, 7-9 yıl arası tecrübeye sahip 69 (%16.3) kişi, 10 yıl ve üzeri süredir turizm sektöründe çalışanların sayısı ise 97 (%22.9)'dir.

Tablo 11. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	49	11.6
1-3 yıl arası	71	16.7
4-6 yıl arası	138	32.5
7-9 yıl arası	69	16.3
10 yıl ve üzeri	97	22.9
Toplam	424	100.0

4.2. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın uygulandığı Kemerde'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12. Dağıtımsal Adalet Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	Çalışma programın adildir.	f	67	54	116	91	96	3.22	1.35
		%	15.8	12.7	27.4	21.5	22.6		
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	f	89	61	130	72	72	2.95	1.35
		%	21.0	14.4	30.7	17.0	17.0		
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	f	57	57	136	85	89	3.22	1.29
		%	13.4	13.4	32.1	20.0	21.0		
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	f	65	64	115	83	97	3.20	1.36
		%	15.3	15.1	27.1	19.6	22.9		
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	f	38	53	124	97	112	3.45	1.25
		%	9.0	12.5	29.2	22.9	26.4		

Tablo 12'de örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt ölçeğine ilişkin boyutunda; "çalışma programın adildir" ifadesine çalışanların, % 27.4'ü orta düzeyde katılıyorum, 22.6'i ise tam katılıyorum, %21.5'i çok katılıyorum, %15.8'i hiç katılmıyorum, %12.7'ü az katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{X}=3.22$ 'dir. "Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum" ifadesine

çalışanların, %30.7'si orta düzeyde katılıyorum, %21'i hiç katılmıyorum, %17'si tamamen katılıyorum, %17'si çok katılıyorum, %14.4'ü ise az katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ise $\bar{x}=2.95$ olarak gerçekleşmiştir.

“İş yükümün adil olduğu kanısındayım” ifadesine çalışanların, % 32.1'i orta düzeyde katılmıyorum, %21.0'i tam katılıyorum, %20.0'si çok katılıyorum, % 13.4'ü hiç katılmıyorum, %13.4'ü ise az katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3.22$ olup genelde bu görüş orta düzeyde katılıyorumu denk gelmektedir. “Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine çalışanların, % 27.1'i orta düzeyde katılıyorum, %22.9'u tam katılıyorum, %19.6'sı çok katılıyorum, %15.3'ü hiç katılmıyorum, %15.1'i ise az katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3.20$ olarak hesaplanmıştır. “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.” ifadesine çalışanların, % 29.2'si orta düzeyde katılıyorum, %26.4'ü tamamen katılıyorum, %22.9'u çok katılıyorum, %12.5'i az katılıyorum %9.0'u ise hiç katılmıyorum, cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3.45$ şeklinde gerçekleşmiştir.

Dağıtımsal adalete ilişkin ifadeler genel anlamda yorumlanacak olursa katılımcıların en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadenin “iş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım” ifadesidir ($\bar{x}=3.45$). Çalışanların büyük bir bölümü bu ifadeye ilişkin olumlu görüş bildirmişlerdir. Özellikle çalışmanın yapıldığı otellerde çalışanlar yöneticileri tarafından iş sorumluluklarının adil bir şekilde dağıtıldığına inandıkları şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan dağıtımsal adalete ilişkin ifadelerden en olumsuz görüş bildirilen ifadenin ise “ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” olduğu görülmektedir ($\bar{x}=2.95$). Bu ifadeye ilişkin katılımın düşük olması çalışanların yöneticilerinin ücret konusunda yüksek düzeyde adil davranmadıklarına inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13'te Örgütsel adaletin işlemsel adalet alt ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklerden “işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır” ifadesine ilişkin çalışanların, % 27.1'i orta düzeyde katılıyorum, %22.6'sı tam katılıyorum, %21.5'i çok katılıyorum, %14.6'sı hiç katılmıyorum, %14.2'si ise az katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama

$\bar{x}=3.23$ olarak hesaplanmış olup, işe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınması durumunun pek de iç açıcı olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13. İşlemsel Adalet Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	f	62	60	115	91	96	3.23	1.34
		%	14.6	14.2	27.1	21.5	22.6		
2	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	f	90	51	112	81	90	3.07	1.42
		%	21.2	12.0	26.4	19.1	21.2		
3	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.	f	48	65	120	77	114	3.34	1.32
		%	11.3	15.3	28.3	18.2	26.9		
4	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.	f	41	43	124	93	123	3.50	1.27
		%	9.7	10.1	29.2	21.9	29.0		
5	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	f	42	56	120	87	119	3.44	1.29
		%	9.9	13.2	28.3	20.5	28.1		
6	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	f	73	67	122	78	84	3.08	1.35
		%	17.2	15.8	28.8	18.4	19.8		

“Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar” ifadesine ilişkin çalışanların, %26.4’ü orta düzeyde katılıyor, %21.2’si tamamen katılıyor, %21.2’si hiç katılmıyor, %19.1’i çok katılıyor, %12’si ise az katılıyor cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3.07$ olarak gerçekleşmiştir. “Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.” ifadesine ilişkin çalışanların, %28.3’ü orta düzeyde katılıyor, %26.9’u tamamen katılıyor, %18.2’i çok katılıyor, %15.3’ü az katılıyor %11.3’ü ise hiç katılmıyor, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.34$).

“Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler” ifadesine ilişkin çalışanların %9.7’si hiç katılmadıkları, %10.12’si az düzeyde katılım gösterdikleri, %29.2’si orta düzeyde katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Çok ve tam düzeyde katılım gösterenler ise %50.9 şeklindedir ($\bar{x}=3.50$). “İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır” ifadesine çalışanların %9.9’u hiç katılmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu ifadeye çalışanların %13.2 gibi bir oranda az düzeyde

katılım gösterdikleri görülmektedir. Orta düzeyde katılım gösterenler ise % 28.3' tür. Katılımcıların %48.6'sı ilgili ifadeye çok ve tamamen katılım göstermektedirler.

“Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler” ifadesine %33 oranında hiç katılmadıkları ve az katılım gösterdikleri görülmektedir. Orta düzeyde katılım gösterenlerin oranı %28.8'dir. Katılımcıların %18.4'ü çok katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Tamamen katılım gösterenlerin oranı ise % 19.8 dir.

Örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan işlemsel adalete ilişkin katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifadenin “yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler” olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3.50$). Bu ifadeye ilişkin örgüt içerisinde yöneticilerin alınan kararlara ilişkin çalışanlara bilgi verildiği, çoğunlukla çalışan ayırtetmeksizin bilgilerin paylaşıldığı şeklinde yorumlanabilir. İşlemsel adalete ilişkin en düşük algının ise “yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar” ($\bar{x}=3.07$) ve “çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler” ifadeleri olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3.08$). Bu ifadelere ilişkin katılımcıların çalıştıkları örgüt içerisinde kararlara katılım noktasında çok fazla adaletli olunmadığı algısında oldukları görülmektedir.

Tablo 14'de örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt ölçeğine ilişkin boyutunda “işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik/ilgili davranırlar” ifadesine ilişkin çalışanların, %28.1'i tamamen katılıyorum, %25.2'si çok katılıyorum, % 25'i orta düzeyde katılıyorum, %13.7'si az katılıyorum %8.0'i ise hiç katılmıyorum, cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{x}=3.52$). “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler” ifadesine ilişkin çalışanların, %29.2'si tamamen katılıyorum, % 28.3'ü orta düzeyde katılıyorum, %22.9'u çok katılıyorum, %12.5'i az katılıyorum %7.1'i ise hiç katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.55$).

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır” ifadesine ilişkin çalışanların, % 28.3'ü orta düzeyde katılıyorum, %25.9'u çok katılıyorum, %23.6'sı tamamen katılıyorum, %12.5'i az katılıyorum %9.7'si ise hiç katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.41$). “İşimle ilgili kararlar alınırken

yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler” ifadesine ilişkin çalışanların, %28.3’ü tamamen katılıyorum, % 28.1’i orta düzeyde katılıyorum, %24.8’i çok katılıyorum, %11.3’ü az katılıyorum %7.5’i ise hiç katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.55$).

Tablo 14. Etkileşimsel Adalet Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik/ilgili davranırlar.	f	34	58	106	107	119	3.52	1.25
		%	8.0	13.7	25.0	25.2	28.1		
2	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler.	f	30	53	120	97	124	3.55	1.23
		%	7.1	12.5	28.3	22.9	29.2		
3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	f	41	53	120	110	100	3.41	1.24
		%	9.7	12.5	28.3	25.9	23.6		
4	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler.	f	32	48	119	105	120	3.55	1.22
		%	7.5	11.3	28.1	24.8	28.3		
5	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	f	51	56	108	100	109	3.38	1.32
		%	12.0	13.2	25.5	23.6	25.7		
6	Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	f	61	54	131	84	94	3.23	1.32
		%	14.4	12.7	30.9	19.8	22.2		
7	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	f	41	46	132	104	101	3.42	1.23
		%	9.7	10.8	31.1	24.5	23.8		
8	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	f	41	45	120	103	115	3.49	1.26
		%	9.7	10.6	28.3	24.3	27.1		
9	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	f	43	50	99	118	114	3.50	1.28
		%	10.1	11.8	23.3	27.8	26.9		

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler” ifadesine ilişkin çalışanların, %25.7’si tamamen katılıyorum, % 25.5’i orta düzeyde katılıyorum, %23.6’sı çok katılıyorum, %13.2’si az katılıyorum %12.0’ı ise hiç katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.38$).

“Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar” çalışanların, %30.9’u orta düzeyde katılıyorum, %22.2’si tamamen katılıyorum, %19.8’i çok katılıyorum, %14.4’ü hiç katılmıyorum %12.7’si ise az katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.23$). “Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler” çalışanların, % 31.1’i orta düzeyde

katılıyorum, %24.5'i çok katılıyorum, %23.8'i tamamen katılıyorum, %10.8'i az katılıyorum, %9.7'i ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.42$). "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar." çalışanların, %28.3'ü orta düzeyde katılıyorum, %27.1'i tamamen katılıyorum, %24.3'ü çok katılıyorum, %10.6'sı az katılıyorum, %9.7'si ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.49$).

"Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar" ifadesine ilişkin çalışanların, %26.9'u tamamen katılıyorum, %27.8'i çok katılıyorum, %23.3'ü orta düzeyde katılıyorum, %11.8'i az katılıyorum %10.1'i ise hiç katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.50$).

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların "işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler" ve "işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler" ifadelerine en yüksek düzeyde katılım olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanlar yöneticilerinin alınan kararlarda çalışanlarına eşit davranmaya çalıştıkları ve çalışanlarının beklenti ve isteklerini göz ardı etmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcıların "yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar" ifadesine diğer ifadelere oranla düşük düzeyde katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir ($\bar{x}=3.23$). Bu ifadeye olan düşük katılım, işlemsel adalet ifadelerindeki "yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar" ifadesine olan en düşük katılımı benzerlik gösterdiği görülebilir. Bu ifadelerden de yöneticilerin kararlara katılım konusunda çalışanlarının görüş, öneri ve çıkabilecek sonuçların öngörülerine ilişkin fikirlerine çok fazla başvurmadıkları sonucu çıkarılabilir.

4.3. KATILIMCILARIN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Çalışmanın bu başlığında katılımcıların mesleki tükenmişlik alt boyutlarına (duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma) ilişkin düzeylerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 15. Duygusal Tükenme Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Sıklık Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiçbir Zaman(1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	f	173	91	108	22	30	2.16	1.22
		%	40.8	21.5	25.5	5.2	7.1		
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	f	136	102	107	45	34	2.38	1.26
		%	32.1	24.1	25.2	10.6	8.0		
3	Sabah uyandıgımda bir gün daha bu işi yürütemeyeceğimi hissediyorum.	f	217	90	73	23	21	1.92	1.16
		%	51.2	21.2	17.2	5.4	5.0		
4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı oluyor.	f	168	96	97	35	28	2.20	1.23
		%	39.6	22.6	22.9	8.3	6.6		
5	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	f	198	82	91	26	27	2.06	1.22
		%	46.7	19.3	21.5	6.1	6.4		
6	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	f	160	88	98	44	34	2.30	1.29
		%	37.7	20.8	23.1	10.4	8.0		
7	Çalışma süresi beni yıpratıyor.	f	153	96	106	41	28	2.28	1.23
		%	36.1	22.6	25.0	9.7	6.6		
8	İnsanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmak bende stres yaratıyor.	f	168	112	99	25	20	2.10	1.13
		%	39.6	26.4	23.3	5.9	4.7		
9	İşimde yolun sonuna geldiğimi/ tükendiğimi hissediyorum.	f	200	69	98	37	20	2.08	1.21
		%	47.2	16.3	23.1	8.7	4.7		

Tablo 15’de mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutunda: “İşimden soğuduğumu hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %40.8’i hiçbir zaman katılmıyorum, %25.5’i bazen katılıyorum, %21.5’i nadiren katılıyorum, %7.1’i her zaman katılıyorum, %5.2’si ise çoğunlukla katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir ($\bar{X}=2.16$). “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %32.1’i hiçbir zaman katılmıyorum, % 25.2’si bazen

katılıyorum, %24.1'i nadiren katılıyorum, %10.6'sı çoğunlukla katılıyorum, %8.0'i ise her zaman katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir ($\bar{x}=2.38$).

“Sabah uyandığımda bir gün daha bu işi yürütemeyeceğimi hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %51.2'si hiçbir zaman katılmıyorum, %21.2'si nadiren katılıyorum, %17.2'si bazen katılıyorum, %5.4'ü çoğunlukla katılıyorum, %5.0'si ise her zaman katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=1.92$). “Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı oluyor” ifadesine ilişkin çalışanların, %39.6'sı hiçbir zaman katılmıyorum, %22.6'sı nadiren katılıyorum, %22.9'u bazen katılıyorum, %8.3'ü çoğunlukla katılıyorum, %6.6'sı ise her zaman katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.20$). “Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %46.7'i hiçbir zaman katılmıyorum, %21.5'si bazen katılıyorum, %19.3'i nadiren katılıyorum, %6.4'i her zaman katılıyorum, %6.1'si ise çoğunlukla katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.06$).

“İşimin beni kısıtladığını hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %37.7'si hiçbir zaman katılmıyorum, %23.1'i bazen katılıyorum, %20.8'i nadiren katılıyorum, %10.4'ü çoğunlukla katılıyorum, %8.0'ü ise her zaman katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.30$). “Çalışma süresi beni yıpratıyor” ifadesine ilişkin çalışanların, %36.1'i hiçbir zaman katılmıyorum, %25.0'i bazen katılıyorum, %22.6'sı nadiren katılıyorum, %9.7'si çoğunlukla katılıyorum, %6.6'sı ise her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.28$).

“İnsanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmak bende stres yaratıyor” ifadesine ilişkin çalışanların, %39.6'i hiçbir zaman katılmıyorum, %26.4'ü nadiren katılıyorum %23.3'ü bazen katılıyorum, %5.9'si çoğunlukla katılıyorum, %4.7'si ise her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{x}=2.10$). “İşimde yolun sonuna geldiğimi/tükendiğimi hissediyorum.”. ifadesine ilişkin çalışanların, %47.2'si hiçbir zaman katılmıyorum, %23.1'i bazen katılıyorum, %16.3'ü nadiren katılıyorum, %8.7'si çoğunlukla katılıyorum, %4.7'si ise her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.08$).

Tablo 15'deki ifadelere katılımcıların verdikleri cevaplar genel olarak incelendiğinde, “sabah uyandığımda bir gün daha bu işi yürütemeyeceğimi

hissediyorum” ifadesine büyük bir çoğunluk hiç katılmadığını belirtmişlerdir ($\bar{x}=1.92$). Bu ifadeye katılım yüzdeleri incelendiğinde katılımcıların işleriyle ilgili olumsuz düşüncelere çok fazla yer vermedikleri sonucuna ulaşılabilir. Duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin katılımcıların en olumsuz düşünceye sahip oldukları ifadenin “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ifadesi olduğu görülmektedir ($\bar{x}=2.38$). Çalışanların iş ortamından sosyal çevrelerindeki hayatlarına giderken çok fazla iş ile ilgili problemlerin yaşanmadığı iş hayatlarının sosyal ve aile yaşantılarını çok etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Genel olarak duygusal tükenmeye ilişkin ifadelerle katılım düzeyinin olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 16’da mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunda; “işim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %29.7’si çoğunlukla katılıyorum, %28.8’i bazen katılıyorum %19.8’si her zaman katılıyorum, %11.3’ü hiçbir zaman katılmıyorum, %10.4’ü ise nadiren katılıyorum cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.36$).

“İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) sorunlarıyla yakından ilgileniyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %29.5’i çoğunlukla katılıyorum, %25.9’u bazen katılıyorum %22.4’ü her zaman katılıyorum, %13.7’si nadiren katılıyorum, %8.5’i ise hiçbir zaman katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.44$). “İşim aracılığıyla fayda sağladığıma (karşılaştığım insanların yaşamına katkıda bulunduğuma) inanıyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %29.2’si her zaman katılıyorum, %26.7’si çoğunlukla katılıyorum, %24.5’i bazen katılıyorum %11.6’sı nadiren katılıyorum, %8.0’i ise hiçbir zaman katılmıyorum cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.58$). “Kendimi enerjik hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların %35.1’i her zaman katılıyorum, %25.2’si çoğunlukla katılıyorum, %20.8’i bazen katılıyorum %10.4’ü nadiren katılıyorum, %8.5’i ise hiçbir zaman katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.68$).

“İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %33.3’ü çoğunlukla katılıyorum, %31.6’sı her zaman katılıyorum, %21.2’si bazen katılıyorum %7.5’i nadiren katılıyorum, %6.4’ü ise hiçbir zaman katılmıyorum cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.76$). “Çalışırken kendimi dinç hissediyorum” ifadesine

ilişkin çalışanların, %34.9'u her zaman katılıyorum, %28.3'ü çoğunlukla katılıyorum, % 18.9'u bazen katılıyorum %10.4'ü nadiren katılıyorum, %7.5'i ise hiçbir zaman katılmıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.73$).

Tablo 16. Kişisel Başarı/Başarısızlık Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Sıklık Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
1	İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	f	48	44	122	126	84	3.36	1.23
		%	11.3	10.4	28.8	29.7	19.8		
2	İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.	f	36	58	110	125	95	3.44	1.22
		%	8.5	13.7	25.9	29.5	22.4		
3	İşim aracılığıyla fayda sağladığıma (karşılaştığım insanların yaşamına katkıda bulunduğuma) inanıyorum.	f	34	49	104	113	124	3.58	1.24
		%	8.0	11.6	24.5	26.7	29.2		
4	Kendimi enerjik hissediyorum.	f	36	44	88	107	149	3.68	1.28
		%	8.5	10.4	20.8	25.2	35.1		
5	İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.	f	27	32	90	141	134	3.76	1.16
		%	6.4	7.5	21.2	33.3	31.6		
6	Çalışırken kendimi dinç hissediyorum.	f	32	44	80	120	148	3.73	1.25
		%	7.5	10.4	18.9	28.3	34.9		
7	İşimi başarıyla yapıyorum.	f	28	27	56	123	190	3.99	1.20
		%	6.6	6.4	13.2	29.0	44.8		
8	İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla geliyorum.	f	37	32	97	120	138	3.68	1.24
		%	8.7	7.5	22.9	28.3	32.5		

“İşimi başarıyla yapıyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %44.8'i her zaman katılıyorum, %29.0'u çoğunlukla katılıyorum, % 13.2'si bazen katılıyorum, %6.6'sı hiçbir zaman katılmıyorum, %6.4'ü ise nadiren katılıyorum, cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3.99$ olarak hesaplanmıştır. “İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla geliyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %32.5'i her zaman katılıyorum, %28.3'ü çoğunlukla katılıyorum, %22.9'u bazen katılıyorum, %8.7'si hiçbir zaman katılmıyorum, %7.5'i ise nadiren katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=3.68$).

Tablo 16'daki kişisel başarı ile ilgili ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların en olumsuz görüş bildirdikleri ifadenin “işim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum” olduğu görülmektedir. Bu ifadenin çalışanlar ile çalışma arkadaşları ve müşterilerin birbirleriyle olan ilişkilerin çok net olduklarına inanmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Öte taraftan katılımcıların “işimi başarıyla yapıyorum” ifadesine çok yüksek oranda ($\bar{x}=3.99$) katılım gösterdikleri görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle katılımcıların büyük bir oranı işini başarıyla yaptığını inanmaktadır. Kişisel başarı ifadeleri genel olarak incelendiğinde katılımcıların kişisel olarak işletme işerisinde kendilerini başarılı, dinç, takım çalışmasına yatkın olduklarına ve işten kaynaklanabilecek duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlı bir biçimde gelebileceklerine inandıkları şeklinde açıklanabilir.

Tablo 17'de mesleki tükenmişliğin duyarsızlık alt boyutunda;“ karşılaştığım insanlara karşı (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) duyarsız davrandığımı hissediyorum.” ifadesine ilişkin çalışanların, %40.3'ü hiçbir zaman katılmıyorum, %22.2'si bazen katılıyorum, %17.7'si nadiren katılıyorum, %11.6'sı her zaman katılıyorum, %8.3'ü ise çoğunlukla katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.33$). “Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştığımı hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %41.7'si hiçbir zaman katılmıyorum, %24.8'i bazen katılıyorum, %18.4'ü nadiren katılıyorum, %9.9'u çoğunlukla katılıyorum, %5.2'si ise her zaman katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.18$).

“İşimin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %35.1'şi hiçbir zaman katılmıyorum, %24.3'ü bazen katılıyorum, %20.5'i nadiren katılıyorum, %14.2'si çoğunlukla katılıyorum, %5.9'şi ise her zaman katılıyorum, cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=2.35$ olarak hesaplanmıştır. “Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor” ifadesine ilişkin çalışanların, %29.0'u bazen katılıyorum, %28.1'i hiçbir zaman katılmıyorum, %23.3'ü nadiren katılıyorum, %13.0'ı çoğunlukla katılıyorum, %6.6'sı ise her zaman katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{x}=2.47$).

“Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) karşılaştıkları bazı sorunlardan dolayı beni sorumlu tuttuklarını hissediyorum” ifadesine ilişkin çalışanların, %37.0’i hiçbir zaman katılmıyorum, %28.1’i bazen katılıyorum, %19.1’i nadiren katılıyorum, %9.0’u çoğunlukla katılıyorum, %6.8’i ise her zaman katılıyorum, cevabını vermişlerdir ($\bar{X}=2.29$).

Tablo 17. Duyarsızlık Alt Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Sıklık Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
1	Karşılaştığım insanlara karşı (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) duyarsız davrandığımı hissediyorum.	f	171	75	94	35	49	2.33	1.38
		%	40.3	17.7	22.2	8.3	11.6		
2	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştığımı hissediyorum.	f	177	78	105	42	22	2.18	1.22
		%	41.7	18.4	24.8	9.9	5.2		
3	İşimin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	f	149	87	103	60	25	2.35	1.25
		%	35.1	20.5	24.3	14.2	5.9		
4	Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor.	f	119	99	123	55	28	2.47	1.21
		%	28.1	23.3	29.0	13.0	6.6		
5	Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) karşılaştıkları bazı sorunlardan dolayı beni sorumlu tuttuklarını hissediyorum.	f	157	81	119	38	29	2.29	1.24
		%	37.0	19.1	28.1	9.0	6.8		

Duyarsızlık alt ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler genel olarak incelendiğinde ise katılımcıların “bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştığımı hissediyorum” ifadesine çok fazla katılım göstermedikleri görülmektedir ($\bar{X}=2.18$). Bu ifadeyle katılımcıların çalıştıkları işyerinde iş ortamının meydana getirebileceği duygusuzlaşmanın çok fazla gerçekleşmediği sonucuna ulaşılabilir. Daha açık bir ifadeyle çalışanların müşteriler ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan katılımcılar “karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor.” ifadesine diğer ifadelerle oranla büyük bir oranda katılmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir ($\bar{X}=2.18$). Duyarsızlaşma boyutuna ilişkin bu ifadeye katılımın yoğun olması çalışanların işyerlerinde yaşadığı sorunlara kısmen de olsa duyarsız kaldıkları, sorunlarla çok fazla ilgilenmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik ölçekleri ve bunlara ilişkin alt boyutların (alt ölçeklerin) genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçekleri İle Alt Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar)	\bar{X}	s.s.
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	3.21	1.10
	İşlemsel Adalet	3.28	1.05
	Etkileşimsel Adalet	3.45	1.04
	GENEL ADALET	3.31	0.97
Mesleki Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	2.16	0.91
	Kişisel Başarı	2.35	0.89
	Duyarsızlaşma	2.33	0.91
	GENEL TÜKENMİŞLİK	2.28	0.61

Tablo 18 deki örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik ölçekleri ile alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında; Genel örgütsel adalet orta düzey olan 3 puan ($\bar{x} = 3.31$) üstünde hesaplanmış olup, örgütsel adaletin alt boyutlarından en düşük adalet algısı dağıtımsal adalet ($\bar{x} = 3.21$) boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, çalışanlar açısından örgütsel adalet algısının en düşük olduğu boyutun dağıtımsal adalet olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ($\bar{x} = 3.45$) örgütsel adalet algısının en yüksek olduğu boyut olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 18’deki sonuçlara göre mesleki tükenmişlik düzeyi orta düzey olan 3 puanın ($\bar{x} = 2.28$) altında hesaplanmıştır. En yüksek tükenme düzeyi ($\bar{x} = 2.33$) mesleki tükenmişliğin “duyarsızlaşma” boyutunda hesaplanmıştır. En düşük tükenme düzeyi ise duygusal tükenme boyutunda ($\bar{x} = 2.16$) olduğu belirlenmiştir.

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet algısının orta düzeyin üstünde hesaplandığı ve mesleki tükenmişlik düzeyinin orta düzey olan 3 puanın altında hesaplandığı görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel adalet ve mesleki

tükenmişlik arasında zıt yönlü bir ilişki olduğuna dair bir ipucu olsada, bu durumu bilimsel olarak ortaya koymak daha ileri düzeyde analizi/analizleri gerektirmekte olup, araştırmanın ilerleyen bölümlerinde bu durum, korelasyon ve regresyon analizleriyle ortaya konulmuştur.

4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19’da katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	\bar{X}	s.s	t	p
Örgütsel Adalet	Erkek	3.27	0.98	1.003	0.316
	Kadın	3.38	0.94		
Mesleki Tükenmişlik	Erkek	2.25	0.62	1.312	0.190
	Kadın	2.33	0.60		

* $p < 0.05$

Tablo 19 da ki bulgulara göre, katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Şahin ve Taşkaya (2010) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda cinsiyet ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşıldığını belirtmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Muğla ilçesinde konaklama işletmelerinde çalışanlara uygulamış oldukları çalışmada, örgütsel adaletin boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların aksine Yürür (2008), yapmış olduğu çalışmada tüm adalet türleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yelboğa (2012), cinsiyete göre örgütsel adaletin alt boyutlarından sadece dağıtım adaleti algısı ortalamaları

arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir. Cihangiroğlu vd., (2010), yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, cinsiyetin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutlarında kadın ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Kadınların tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerinin erkeklerden daha olumlu olduğu çalışmanın diğer bir sonucudur.

Dinler (2010), Isparta ili otel çalışanlarında yapmış olduğu çalışmanın sonucunda cinsiyete göre tükenmişlik alt ölçeklerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşıldığını bildirmiştir. Altay (2009), otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, kişisel başarı hissi algılamaları ile kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir. Diğer taraftan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile kadın ve erkekler arasında anlamlı bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre kadınların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin erkekelere oranla daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Türkmen ve Artuğer (2011), otel işletmelerinin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada İstanbul ve Ankara illerinde otellerde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi ve karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Bu çalışmada İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları ve cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşma boyutuyla ilgili olarak da Ankara'daki çalışanların İstanbul'da çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre daha fazla duyarsızlık içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Altay ve Akgül (2010), seyahat acentaları çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini Hatay ilinde ölçmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda da çalışanların cinsiyetleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında fark anlamlı bulunmuştur. Erkeklerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Pelit ve Türkmen (2008) otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine ilişkin yapılan t-testi sonuçlarına göre duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutu kapsamında işgörenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonuçlarında anlamlı bir fark olmadığını belirtmektedirler.

Söz konusu bu araştırmada, cinsiyet ile örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında ilişkiye rastlanmadığı bununla birlikte bazı araştırmalarda da (Pelit ve Türkmen, 2008; Şahin ve Taşkaya, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Dinler, 2010) cinsiyet ile örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların aksine bazı araştırmalarda (Yürür, 2008; Yelboğa, 2012; Cihangiroğlu vd., 2010; Altay, 2009; Türkmen ve Artuğer, 2011; Altay ve Akgül, 2010) cinsiyet ile örgütsel adaletin ve tükenmişliğin tüm ve bazı boyutlarıyla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ilişkilere rastlandığı görülmektedir.

Tablo 20’de Katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Adalet	20 yaş ve altı	3.61	0.93	1.575	0.180
	21-30	3.32	0.99		
	31- 40	3.22	0.89		
	41-50	3.13	1.06		
	51 yaş ve üzeri	3.51	1.08		
Mesleki Tükenmişlik	20 yaş ve altı	2.02	0.55	3.048	0.017*
	21-30	2.35	0.63		
	31- 40	2.28	0.57		
	41-50	2.19	0.66		
	51 yaş ve üzeri	2.03	0.65		

* $p < 0.05$

Tablo 20’ de ki bulgulara göre ankete katılan çalışanların örgütsel adalet algısının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği buna karşılık çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saplanmıştır. Tablodaki ortalama değerler incelendiğinde 20 ile 40 yaş arası çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin diğer guruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu yaş grubundaki çalışanların iş hayatının, sosyal ve aile

yaşantılarının başlangıcında olabilmeleri beraberinde tükenmişliği getirebilmektedir.

Farklı sektörlerde farklı çalışanlar üzerinde yapılan bazı çalışmalarda (Tetik, 2012; Kılıçlar, 2011; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Yürür, 2008) örgütsel adalet ile yaş değişkeni arasında bu çalışmanın sonucunda olduğu gibi anlamlı bir ilişkiye ulaşılamadığı görülmektedir. Diğer taraftan bazı çalışmalarda (Poyraz vd., 2009; Yelboğa, 2012; Altay ve Akgül, 2010; Cihangiroğlu vd., 2010) yaş ile örgütsel adaletin alt boyutlarının birkaçında veya tamamında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altay ve Akgül (2010), acenta çalışanlarından en çok duygusal tükenme hisseden yaş grubunun 26-35 olduğunu, en düşük yaş grubunun ise 36-45 olduğunu belirtmiştir. Kişisel başarı alt boyutu ve duyarsızlaşma boyutlarının yaş değişkeni ile arasındaki ilişkiye yönelik anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 21’de Katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo21. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	\bar{X}	s.s.	t	p
Örgütsel Adalet	Evli	3.26	0.97	0.741	0.459
	Bekâr	3.33	0.97		
Mesleki Tükenmişlik	Evli	2.31	0.61	0.849	0.396
	Bekâr	2.25	0.62		

Tablo 21’de katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Bu çalışmanın sonuçlarının aksine Yavuz (2010) kamu ve özel sektör açısından, medeni durum değişkenine göre örneklem grubunun örgütsel adalet algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılaşmanın olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde çalışan evli işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları bekâr işgörelere göre daha yüksektir. Evli işgörenlerin çalıştıkları örgütteki uygulamaların adalete uygun olduğuna inandıkları sonucunu vurgulamıştır. Diğer taraftan Cihangiroğlu vd., (2010), örgütsel adalet üzerine yapmış oldukları çalışmada örgütsel adalet ile medeni

durum arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanılmadığını belirtmişlerdir.

Tükenmişlik kavramının medeni durum değişkeniyle olan ilişkisini belirlemeye yönelik bazı çalışmalarda (Şahin ve Şahin, 2012; Seçer, 2011; Işıkhan vd., 2007; Özben ve Argun, 2003, Altay, 2009; Dinler, 2010; Altay ve Akgün, 2010; Geçit, 2012) anlamlı farklılıklar bulunmazken bazı çalışmalarda (Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Güllüce ve İşcan, 2010) örgütsel adaletin bütün boyutlarında veya birkaçında anlamlı ilişkilere rastlanıldığı görülmektedir.

Cemaloğlu ve Şahin (2007), yapmış oldukları çalışmada duygusal tükenmişlik düzeyi en fazla olan grubun boşanmış öğretmenlerde olduğunu en düşük olan grubun ise evli öğretmenler olduğunu belirtmiştir. Duyarsızlaşmanın da en yüksek görüldüğü grup boşanmış öğretmenler iken en düşük görüldüğü medeni durum grubu evlilerdir. Ancak duyarsızlaşma ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kişisel başarı alt boyutu en fazla bekâr öğretmenlerde görülmektedir. Kişisel başarı düzeyinin en düşük olduğu medeni durum grubu ise boşanmış olanlardır. Öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile medeni durumları arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin medeni durumları ile kişisel başarı arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır.

Güllüce ve İşcan (2010), evli yöneticilerin hem duygusal tükenmişlik hem de duyarsızlaşma ortalamalarının bekâr yöneticilere kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu sonucunu yapmış oldukları çalışmada ortaya koymuşlardır. Tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel başarısızlık” boyutunda evli ve bekâr yöneticilere ilişkin farkların yapılan analiz sonucunda anlamsız bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada medeni durum ile örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında ilişki bulunmaması ancak bazı çalışmalarda (Cemaloğlu ve Şahin, 2007) boşanmışların evli ve bekârlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşamaları sosyal ve aile çevresinin iş hayatında önemli bir yere sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 22’ de katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 22'deki varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel adalet algılarının gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşılık mesleki tükenmişlik düzeylerinin aldıkları ücrete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p>0.05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde 650 TL ve altı ve 651-800 tl arası çalışanların tükenmişlik düzeyleri düşüktür. Diğer bir ifadeyle 800 TL'nin altında ücret alan çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Tablo22. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Gelir Düzeyi	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Adalet	650 TL ve altı	2.85	0.84	1.568	0.168
	651- 800 TL	3.42	0.99		
	801- 950 TL	3.32	0.99		
	951- 1100 TL	3.24	0.95		
	1101-1250 TL	3.27	0.82		
	1251 TL ve üzeri	3.35	1.06		
Mesleki Tükenmişlik	650 TL ve altı	2.41	0.64	2.502	0.030*
	651- 800 TL	2.55	0.57		
	801- 950 TL	2.32	0.60		
	951- 1100 TL	2.29	0.65		
	1101-1250 TL	2.17	0.58		
	1251 TL ve üzeri	2.12	0.67		

* $p<0.05$

Tetik (2012), örgütsel adaletin dağıtım boyutuyla ile gelir değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaştığını belirtmiştir. Morçin (2012), yapmış olduğu çalışmada farklı aylık gelirlere ilişkin deneklerin örgütsel adalet bakımından değerlendirildiğinde, önemli bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Konuyla ilgili bir başka çalışmada Taşkiran (2010) örgütsel adalet algısı ile gelir düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışmada, çalışanların gelir düzeylerinin artmasının adalet algılarını ters yönde etkileyeceği, adalet algılarının düşeceği ortaya çıkmıştır.

Ay ve Avşaroğlu (2010), muhasebe çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, gelir düzeyi düşük olanların gelir düzeyi yüksek olanlara oranla mesleki

tükenmişliğin tüm alt boyutlarında anlamlı düzeyde yüksek tükenmişlik gösterdikleri sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir.

Türkmen ve Artuğer (2011), otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çalışanların gelirleri ile arasındaki belirlemek amacıyla yapmış oldukları Anova ve Benferroni testi sonuçlarına göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları ile çalışanların gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edildiğini belirtmişlerdir. Duygusal tükenme boyutunda gelirleri 500 TL'den az olanlar ile gelirleri 1501-2000TL ve 2001TL ve üzeri olanlar arasında, gelirleri 501-1000TL olanlar ile gelirleri 1001-1500TL, 1501-2000TL ve 2001TL ve üzerinde olanlar arasında, gelirleri 1001-1500TL ile 501-1000TL ve 2001TL ve üzeri olanlar arasında anlamlı farklılıklar görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre çalışanların gelirleri arttıkça daha az duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna vurgu yapmışlardır. Kişisel başarı boyutuyla ilgili olarak da gelir seviyesi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel başarı için belirlenen farklılıklar duyarsızlaşma boyutu için de aynı gelir grupları arasında tespit edilmiştir. Benzer bir biçimde gelir seviyesi düştükçe işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri her boyut için yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre çalışanların aldıkları ücretlerin tükenmişlik algılarında önemli olduğu diğer bir ifadeyle düşük ücretle çalışanların tükenmişliğe daha yüksek olasılıkla yakalanabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bu çalışmanın sonuçları Ay ve Avşaroğlu (2010)'nun yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 23'de katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Tablo 23 deki varyans analizi sonuçlarına göre örneklem grubunda yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0.05$) buna karşılık mesleki tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.

Değişken	Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Adalet	İlköğretim	3.26	1.04	3.076	0.027*
	Ortaöğretim	3.36	0.92		
	Yükseköğretim	2.32	0.94		
Mesleki Tükenmişlik	İlköğretim	2.27	0.57	0.515	0.672
	Ortaöğretim	2.26	0.61		
	Yükseköğretim	2.29	0.74		

* $p < 0.05$

Tetik (2012), yapmış olduğu çalışmada dağıtımsal adalet algısının çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar, yüksek lisans mezunu çalışanların dağıtımsal adalet algısının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu gösterirken ortaokul mezunu çalışanların diğer gruplara göre daha düşük olduğudur. Alper (2007), çalışanların örgütsel adalet algılamaları bakımından eğitim düzeyleri arasında farklılık olduğunu belirtmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları bakımından personellerin mezuniyet derecesine bağlı ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülürken yüksek lisans/doktora öğrenimine sahip personellerin örgütsel adalet algılamasının diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu sonucunu vurgulamıştır. Çöp (2008), araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısı ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaştığını belirtmişlerdir. Taşkiran (2010) da çalışanların eğitim seviyelerinin arttıkça örgütsel adalet ve örgütsel adaletin tüm boyutlarına ilişkin algılarının da artabileceğini belirtmiştir.

Berberoğlu ve Sağlam (2010), eğitim düzeyi ile tükenmişlik boyutları arasında yapılan t-testine göre eğitim düzeyi gruplarında duyarsızlaşma ve duygusal tükenme faktörlerine göre anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. Bu farkın doktora mezunu olan akademik personelin üniversite ve yüksek lisans mezunu akademik personele göre duyarsızlaşma düzeyleri düşük olmasına rağmen duygusal tükenme seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pelit ve Türkmen (2008), otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin eğitim seviyelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapmış oldukları Anova testi

sonuçlarında işgörenlerin eğitim seviyeleri açısından, belirlenen tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Benzer bir biçimde Altay ve Akgül (2010), tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile acenta çalışanlarının eğitim durumları arasındaki farkın anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşıldığını belirtmişlerdir. Aritmetik ortalama değerlerine göre ilköğretim ve orta öğretim mezunu çalışanların yükseköğretim mezunu çalışanlarına göre örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu diğer bir ifade ile yüksek öğretim mezunlarını diğer gruplardan daha düşük örgütsel adalet algısı içerisinde oldukları saptanmıştır. Bu bulgu yüksek öğretim mezunlarının hak ettiği düzeyde çalıştırılmadıkları ya da beklentilerinin karşılanmadığı anlamına gelebilir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo24. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Adalet	Almadı	3.34	0.96	3.357	0.006**
	Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	3.57	0.90		
	Turizm Önlisans	2.98	1.07		
	Turizm Lisans	3.31	0.90		
	Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.72	0.42		
	Turizm Lisansüstü	2.94	0.99		
Mesleki Tükenmişlik	Almadı	2.29	0.60	2.231	0.057
	Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	2.18	0.50		
	Turizm Önlisans	2.57	0.76		
	Turizm Lisans	2.34	0.73		
	Diğer (Kurs, Turem vb.)	1.98	0.47		
	Turizm Lisansüstü	2.19	0.65		

** $p < 0.01$

Tablo 24’deki bulgulara göre beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterirken ($p < 0.05$), mesleki tükenmişlik düzeyleri turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0.005$).

Ortalama değerlerine göre turizm otelcilik ve meslek lisesi mezunları ile kurs, Turem vb. diğer turizm eğitimi almış çalışanların örgütsel adalet algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Morçin (2012), alışanların mezun oldukları bölümlerin farklılıklarına göre örgütsel adalet algılamalarının değişkenliği üzerine yapmış olduğu analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının eğitimini aldıkları (turizm ve otel işletmeciliği, konaklama işletmeciliği, seyahat işletmeciliği, turist rehberliği gibi) bölümlere göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir.

Aslan (2010) seyahat acentalarında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile tükenmişlik değişkenlerine bakış aaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Morçin (2012)'in çalışmasının aksine, bu çalışmada turizm eğitimini turizm otelcilik lisesi ve turem, kurs gibi eğitim kurumlarından alan çalışanların turizm ile ilgili kavram ve uygulamalara hkim olmalarının örgütsel adalet algılamalarına karşı duyarlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Çalışanların mesleki tükenmişlik yaşamalarında turizm eğitimi alma durumlarının çok etkili olmadığı bu çalışmadan elde edilen bir sonuçtur. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgüt içerisinde tükenmişlik yaşamalarında turizm eğitimi almanın çok fazla bir etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların rgtsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin işletmedeki statülerine göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları Tablo 25'de sunulmuştur. Tablo 25'de ki bulgulara göre Katılımcıların gerek örgütsel adalet algıları gerekse de mesleki tükenmişlik düzeylerinin işletmedeki statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Bu çalışmanın aksine Arslantürk ve şahan (2012), rütbe/görev diğer bir ifadeyle yönetici pozisyonu ve çalışanların örgütsel adalet puanları ile ilişkisini analiz ettikleri çalışmada, rütbeli personelin örgütsel adalet algı düzeylerinin memurlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 25. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İşletmedeki Statülerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmedeki Statüsü	\bar{X}	s.s.	F	p
Örgütsel Adalet	Yönetici	3.32	0.97	0.435	0.664
	İşgören	3.26	0.97		
Mesleki Tükenmişlik	Yönetici	2.25	0.61	1.771	0.077
	İşgören	2.38	0.61		

Saçlı (2011), otel işletmelerinde tükenmişlik sendromunu ölçmeyi amaçladığı çalışmada tek yönlü varyans analizi sonucuna göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının buldukları pozisyona göre tükenmişlik düzeylerinin alt boyutlarıyla ile istatistikî açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Üst düzey yönetici görevinden bulunan otel çalışanlarının duygusal tükenme puanı ortalamalarının, orta düzey yönetici ve çalışanların duygusal tükenme puanı ortalamalarından daha düşük olduğunu belirtmiştir. Üst düzey yönetici görevinden bulunan otel çalışanlarının duyarsızlaşma puanı ortalamaları, orta düzey yönetici ve çalışanların duyarsızlaşma puanı ortalamalarından daha düşük olduğu diğer tükenmişlikle ilgili elde edilen bir sonuçtur. Kişisel başarı puanı ortalamaları, üst düzey yönetici görevinden bulunan otel çalışanlarının orta düzey yönetici ve çalışanların kişisel başarı puanı ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Üst (2012), turizm sektörü çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile ilgili çalışmada, işletmede çalışılan kademe ile kişisel başarı ve duyarsızlaşma arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel başarı alt boyutunda bölüm şefi ile bölüm müdürü arasında 0.05 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu sonuca göre bölüm şeflerinin bölüm müdürlerine oranla daha az kişisel başarı elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca duyarsızlaşma alt boyutunda bölüm çalışanı ile bölüm müdürü arasında 0.05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki saptandığı çalışmada elde edilen diğer bir sonuçtur. Bölüm çalışanlarının bölüm müdürlerine göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın aksine adalet ve tükenmişlik kavramlarının işletmedeki görev ile ilişkili olduğu sonucunu gösteren çalışmalar da (Arslantürk ve Şahan, 2012; Saçlı, 2011; Üst, 2012) mevcuttur. Çalışanların görev pozisyonları tükenmişlik ve adalet algılamalarını etkileyebilmektedir. Özellikle Saçlı (2011) ve Üst (2012)'ün yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarında üst düzey yöneticilerin orta kademe yöneticilere ve alt kademe çalışanlarına göre daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaları işletme içerisinde pozisyon arttıkça ve yükseldikçe tükenmişliğin azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çalıştıkları bölüme göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo26. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Adalet	Önbüro	3.62	0.74	2.863	0.006**
	Yiyecek ve içecek	3.24	1.01		
	Kat Hizmetleri	3.19	1.04		
	Muhasebe	2.82	0.77		
	Teknik Servis	3.03	0.79		
	Satış Pazarlama	3.77	0.93		
	İnsan Kaynakları	3.61	0.85		
	Diğer (Güvenlik, Animasyon, Spa, Kür merkezi, vs.)	3.45	0.98		
Mesleki Tükenmişlik	Önbüro	2.12	0.55	3.234	0.002**
	Yiyecek ve içecek	2.29	0.62		
	Kat Hizmetleri	2.40	0.58		
	Muhasebe	2.47	0.70		
	Teknik Servis	2.50	0.64		
	Satış Pazarlama	2.35	0.67		
	İnsan Kaynakları	2.12	0.54		
	Diğer (Güvenlik, Animasyon, Spa, Kür merkezi, vs.)	2.08	0.58		

** $p < 0.01$

Tablo 26'da ki bulgulara göre çalışanların gerek örgütsel adalet algıları gerekse de mesleki tükenmişlik düzeyleri çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerlerine göre önbüro, satış pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında çalışanların örgütsel adalet algılarının diğer gruplara

göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ön büro ve insan kaynakları çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışmanın konusu olan örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiye göre değerlendirildiğinde oldukça anlamlı bulunmuştur. Zira önbüro ve insan kaynakları departmanında çalışanların örgütsel adalet algıları daha yüksekken beklendiği gibi mesleki tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür ($p<0.05$).

Çöp (2008), Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama isimli çalışmanın örgütsel adalet ve çalışılan departman arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de çalışanların örgütsel adalet algılamaları çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir. Ancak Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılamaları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada Türkiye’deki çalışanların örgütsel adalet algılamalarında meydana gelen farklılığın hangi ikili gruplarda kaynaklandığını çoklu karşılaştırma testinden Tukey testinden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algısının, yiyecek içecek departmanı ile insan kaynakları ve muhasebe departmanı arasında; insan kaynakları departmanı ile kat hizmetleri ve güvenlik departmanı arasında; ön büro ile kat hizmetleri departmanı arasında; muhasebe ile kat hizmetleri departmanı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Özetle arka planda çalışan personelin adalet algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Saçlı (2011), otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmanın tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, araştırmaya katılan otel çalışanlarının çalışmakta oldukları bölümlere göre tükenmişlik puanı ortalamalarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlar alt boyutlarıyla istatistikî olarak farklılaştığını belirtmiştir. Önbüro çalışanlarının duygusal tükenme puanı ortalamalarına bakıldığında, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri çalışanlarının duygusal tükenme puanı ortalamalarından daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ön büro bölümü çalışanlarının duyarsızlaşma puanı ortalamaları incelendiğinde, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri bölümü çalışanlarının duyarsızlaşma puan ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan kişisel başarımlar puan ortalamalarında kat

hizmetleri çalışanlarının mutfak çalışanlarının ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları Çöp (2008)'ün yapmış olduğu çalışmayla kısmen benzerlik göstermektedir. İki çalışmada da arka planda çalışan çalışanların daha yüksek adalet algıları olduğu sonucuna ulaşılabılır. Özellikle satış-pazarlama ve insan kaynakları bölümlerinin örgütsel adalet algılamaları benzerlikler göstermektedir. Söz konusu bu çalışmadan elde edilen tükenmişlik boyutları ile çalışılan bölüm arasındaki ilişkinin de Saçlı (2011)'nin otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmayla da benzerlikler olduğu görülmektedir. Özellikle bu çalışmadan elde edilen önbüro bölümünün düşük tükenmişlik algısı Saçlı (2011)'nin çalışmanın sonuçlarından ifade ettiği önbüro personelinin duygusal tükenmede ve duyarsızlaşmada diğer bazı departmanlardan düşük olması sonucuyla benzerlikler taşımaktadır.

Tablo 27'de katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin işletmedeki tecrübelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 27. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İşletmedeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletme Tecrübeleri	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	3.42	0.91	3.992	0.003**
	1-3 yıl arası	3.29	1.01		
	4-6 yıl arası	3.01	0.95		
	7-9 yıl arası	2.79	0.89		
	10 yıl ve üzeri	3.70	0.88		
Mesleki Tükenmişlik	1 yıldan az	2.17	0.62	6.487	0.000***
	1-3 yıl arası	2.44	0.55		
	4-6 yıl arası	2.24	0.68		
	7-9 yıl arası	2.27	0.56		
	10 yıl ve üzeri	1.91	0.61		

** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tablo 27'deki bulgulara göre katılımcıların örgütsel adalet algıları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri işletme tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalama değerleri aynı işletmede 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların örgütsel adalet algıları daha yüksek 10 yıl ve üzeri çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın güvenliği açısından da önemli bir bulgudur. Taşkiran (2010)'ın yapmış olduğu çalışmada çalışma süresi bakımından çalışanları değerlendirdiğinde, örgütsel adalet ve alt boyutları arasında ters yönlü düşük bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların çalışma süreleri arttıkça örgütsel adalet ve diğer alt boyutlarına yönelik algıları da azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Aslan (2010), seyahat acentası çalışanlarının işletmede çalışma süreleri ile tükenmişlik değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucunu yapmış oldukları çalışmada ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgüt içerisinde devamlılıkları örgütsel adalet algılamalarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Uzun yıllar işletmeye emek veren çalışanlar yöneticilerin aldıkları kararların daha adaletli olduğu inancını taşıyabilmektedirler. Özellikle kısa bir süre işletmede çalışmalarını sürdüren çalışanların kararların alınış biçimlerini bilmemeleri ve işletmeyi tam manasıyla tanımamaları yöneticilerinin adaletli bir davranış sergileyip sergilemediklerini anlamaları uzun bir çalışma sürekliliğini gerektirebilmektedir. Benzer bir biçimde uzun yıllar işletmede çalışmalarını sürdüren çalışanlar daha tükenmişlik düzeylerine sahip olabilmektedirler.

Tablo 28'de ki bulgulara göre katılımcıların örgütsel adalet algılarının sektördeki tecrübelerine göre önemli bir farklılık göstermezken ($p>0.05$) mesleki tükenmişlik düzeyleri sektördeki tecrübelerine göre önemli bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Aritmetik ortalama değerlerine göre bir yıldan az sektör tecrübesi olan ve 10 yılın üzerinde sektör tecrübesi olan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yelboğa (2012), çalışanların tecrübeleri ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu analizde iş deneyimi “16 yıl ve üzeri” olanlar ile “5 yıl ve altı” ile “6-10” yıl ve “11-15” yıl olanların dağıtımsal

adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. İş deneyimi “16 yıl ve üzeri” olanların, iş deneyimi “5 yıl ve altı”, “6-10” yıl ve “11-15” yıl olanlardan dağıtımsal adalet algıları daha yüksek sonucu ortaya çıkmıştır.

Bahar (2006) turizm sektöründe çalışma süresine göre ayrılan grupların tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına tek yönlü Varyans analizi (One Way Anova) ile analiz edilmiş olup gruplar arasında herhangi bir farklılaşma bulunmadığını belirtmiştir.

Tablo28. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Sektördeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sektör Tecrübeleri	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	3.31	0.91	0.624	0.646
	1-3 yıl arası	3.40	0.94		
	4-6 yıl arası	3.31	1.01		
	7-9 yıl arası	3.15	0.92		
	10 yıl ve üzeri	3.34	1.00		
Mesleki Tükenmişlik	1 yıldan az	2.07	0.63	5.132	0.000***
	1-3 yıl arası	2.31	0.63		
	4-6 yıl arası	2.40	0.57		
	7-9 yıl arası	2.36	0.60		
	10 yıl ve üzeri	2.11	0.60		

*** $p < 0.001$

Kaşlı (2009), otel işletmelerinde çalışanların çalışma süresi bakımından değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, çalışma süresi değişkeni ile tükenmişlik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeyinin de artacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın ve diğer yapılmış çalışmaların sonuçları genel olarak (Kaşlı, 2009; Bahar, 2006; Yelboğa, 2012) incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlara uygulanan anketlerin analizi ile elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, bireysel özelliklerin örgütsel adalet ve

tükenmişlikle birebir ilişkili olmadığı, çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bireysel özelliklerinden eğitim düzeyleri, turizm eğitimi alma durumları, çalışılan bölüm, işletme tecrübeleri; tükenmişlik düzeylerinde ise yaş, ücret, çalışılan bölüm, işletme tecrübeleri, sektör tecrübeleri değişkenlerinin anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığı belirlenmiştir. Tükenmişliğin yaş değişkeni ile olan ilişkisi incelendiğinde düşük gelire sahip çalışanların tükenmişliğe yakalanma ihtimaller yüksektir. Bu durum karşısında çalışanlara verdikleri hizmet karşısında ödenen ücretlerin tükenmişlik düzeylerine etki edebileceği düşünülerek etkin ve verimli çalışabilmelerini sağlayıcı ücretler göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca turizm sektöründe çalışanlar için önemli bir yere sahip olan çalışılan bölüm ve işletme tecrübeleri de örgütsel adalet ve tükenmişlik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezi kurulan örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına ve yorumlarına yer verilecektir.

4.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) Tablo 29’de sunulmuştur.

Tablo 29’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet, mesleki tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Değişkenler arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı” incelendiğinde, genel adalet değişkeniyle mesleki tükenmişlik arasında negatif ve orta kuvvette ($0.40 < r < 0.59$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -0.583$; $p < 0.01$). Bu değer işletmelerdeki örgütsel adalet algısının artmasıyla birlikte mesleki tükenmişlik düzeyinin (orta kuvvette) azalacağını/düşeceğini göstermektedir.

Örgütsel adalete ilişkin alt boyutları ile genel mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışanların tükenmişlik düzeyi ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan alt boyutun “etkileşimsel adalet” algısı olduğu belirlenmiştir ($r = -0.502$; $p < 0.01$). Bununla birlikte örgütsel adalet ve alt boyutları ile mesleki tükenmişlik ve

alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutların “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları ile negatif, “kişisel başarı” boyutu ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 29. Örgütsel Adalet ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek ve Alt ölçekler		Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma	GENEL MESLEKİ TÜKENMİŞLİK
Dağıtımsal Adalet	r	-0.514**	0.322**	-0.289**	-0.464**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
İşlemsel Adalet	r	-0.505**	0.332**	-0.303**	-0.476**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
Etkileşimsel Adalet	r	-0.558**	0.350**	-0.351**	-0.502**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
GENEL ÖRGÜTSEL ADALET	r	-0.525**	0.349**	-0.331**	-0.583**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424

** p<0.01; r: Pearson Korelasyon Katsayısı; n: Birey Sayısı

Bu bulgular, otel işletmeleri çalışanlarının adalet algılamalarının artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağını, buna karşılık kişisel başarı düzeylerinin artacağını ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizi ise Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30’da ki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=217.125; p<0.01). Hesaplanan R²=0.340 değeri modelin açıklanma oranının, diğer bir ifade ile mesleki tükenmişlik üzerindeki değişimlerin %34’ünün örgütsel adalet tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir. **Mesleki Tükenmişlik = 3.934 - 0.472 x Örgütsel Adalet**

Bu modele göre örgütsel adalettaki bir birimlik artışın mesleki tükenmişlik üzerinde 0.472’lik bir azalma sağladığı saptanmıştır.

Tablo30. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3.934	0.109	35.960	0.000*	F=217.125
Örgütsel Adalet	-0.472	0.032	-14.735	0.000*	p=0.000***

*** $p<0.001$; $R^2=0.340$; β_j : Katsayı; S(bj): Standart Hata; Bağımlı Değişken: Mesleki Tükenmişlik

Örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait çok değişkenli doğrusal regresyon analizi Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo31. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3.791	0.119	31.795	0.000**	F=49.835 p=0.000***
Dağıtımsal Adalet	-0.102	0.059	-2.722	0.026*	
İşlemsel Adalet	-0.076	0.073	-2.031	0.033*	
Etkileşimsel Adalet	-0.242	0.074	-3.266	0.001**	

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ *** $p<0.001$; $R^2=0.263$; β_j : Katsayı; S(bj): Standart Hata; Bağımlı Değişken: Mesleki Tükenmişlik

Tablo 31’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki çok değişkenli doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=49.835; $p<0.01$). Bununla birlikte örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerin (boyutların) kurulan regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Hesaplanan $R^2=0.263$ değeri modelin örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerce (Dağıtımsal Adalet –DA-, İşlemsel Adalet –İA- Etkileşimsel Adalet- EA-) açıklanma oranının %26.3 olduğunu göstermektedir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde mesleki tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Mesleki Tükenmişlik} = 3.791 - 0.102 \times \text{DA} - 0.076 \times \text{İA} - 0.242 \times \text{EA}$$

Araştırmada, örgütsel adalet algılamalarının çalışanlar düzeyinde olumlu olabilmesinin işletmelere ve müşterilere yansması ve çalışanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olmasının işletmelere ve müşterilere yansmasını ortaya koyabilmek için yerli ve yabancı literatürde yapılan araştırmalarla konu aktarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın hipotezine uygun olarak geliştirilen araştırma modeli, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış olup *“otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”* şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi desteklenmiştir. Bu etki negatif olup, çalışanların örgütsel adalet algılamaları arttıkça mesleki tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Öte taraftan bu bulgu/sonuç özellikle işletme ve yöneticiler açısından, çalışanların olumsuz bir tutum olan tükenmişlik duygularının azaltılmasında önemli bir veri/ipucudur. Nitekim özellikle yöneticiler örgüt ortamında adaletli bir ortam oluşturarak çalışanlarını tükenmeye sürükleyecek unuurları da önemli ölçüde ortadan kaldırmış olacaklardır.

Bu sonuçlar paralelinde, araştırmanın temel hipotezinin sorgulandığı *“çalışanların örgütsel adalet algıları mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili midir?”* sorusu, olumlu bir şekilde (etkilidir) cevaplanmıştır. Ayrıca çalışanlar tarafından örgüt içerisindeki örgütsel adalet algılamalarının hangi boyutlarda algılandığı ve bu algılamaların tükenmişlik boyutlarına etkisi regresyon analiziyle ortaya konmuş ve modellenmiştir. Bu modelleme sonucundaki bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma olmadığı literatür taraması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu az sayıda yapılan araştırmalardan birisi olan Yeniçeri vd., (2009), örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışmada, dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik ve etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmakla birlikte kurulan hipotez reddedilmiştir. Bu araştırmada da elde edilen bulgularla benzer olan örgütsel adaletin alt boyutlarının duygusal tükenme boyutlarıyla negatif bir ilişkiye ulaşılması

sonucudur. Diğer taraftan Şeşen (2011), adalet algısının tükendiŐlięe etkisini, iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test ettiği araştırmada, korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının (dağıtım, işlemsel, etkileşim) her birisinin tükendiŐlik ile düşük ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın uygulandığı otel işletmelerine bu kavramların olumlu veya olumsuz etkilerinin incelenerek önlemler alınmasına ya da sorunları düzeltici, geliŐtirici stratejiler belirlenmesine yönelik çözümler önerileri araştırmanın izleyen bölümünde yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hangi sektörde faaliyette bulunursa bulunsun işletmelerin karlılığını sürdürmesi ve uzun vadede ayakta kalabilmeleri açısından ürün sundukları müşterilerin memnun edilmesi önemli bir husustur. Söz konusu bu memnuniyetin sağlanmasında ise çalışanlara önemli görevler düşmektedir. Diğer taraftan, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında otelin fiziksel durumu, fiyatlar, beklentiler gibi birçok etkenin yanı sıra çalışanların müşterilerle olan ilişkisinde son derece önemlidir. Nitekim bu husus, gerek yerli gerekse yabancı literatürde konuyla ilgili gerçekleştirilen birçok akademik çalışmada vurgulanan konular arasındadır. Söz konusu bu çalışmaların birçoğunda tükenmişlik, iş tatmini, bağlılık, yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgütsel güven vb. gibi kavramlar ana konu olarak seçilmiş olup, gerçekleştirilen bu çalışmada da son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan örgütsel adalet ve tükenmişlik, tezin konusunu oluşturmaktadır.

Emek-yoğun bir özellik gösteren ve ağırlıklı olarak hizmet pazarlayan otel işletmeleri, yoğun iş temposu, karmaşık yapıları ve müşteriyle sürekli bir iletişim halinde olan bir yapıya sahiptir. Uzun ve yorucu ve aralıksız çalışma saatleri otel çalışanlarının sıklıkla karşı karşıya olduğu bir durumdur. Otel işletmeleri çalışanlarının ağır iş yükleri, yüksek düzeyde sorumluluk ile iş hayatının getirdiği zorluklara rağmen başarılı sonuçlar elde etme gerekliliği, onlarda psikolojik açıdan bir yıpranmayı da beraberinde getirmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların hizmet üretimine direkt katılımlarının gerekliliğinin de ortaya çıkardığı stres ve kargaşa anı, hizmetlerin kusursuz sunumunu da olumsuz etkileyebilecektir. Çalışanlar, hizmet sunumuna fazla zaman harcadığında ise katlanılması zor bir durumla karşı karşıya kalınabilmektedir. Devamlı olarak bu çelişkiler; stres altında olan çalışanı, zamanla kendini tükenmiş olarak hissetmesine neden olacak faktörleri de beraberinde getirecektir (Saçlı, 2011: 92).

Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından olan Antalya'nın Kemer bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan bir uygulamayla örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırmanın ilk bölümünde örgütsel adalet ve ikinci bölümünde mesleki tükenmişlik

ile ilgili literatür bilgilerine, üçüncü bölümde örgütsel adalet ve mesleki tükenmişliğin ilgili turizm işletmeleri açısından önemi ve konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiş olup, son bölüm olan dördüncü bölümde ise örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik uygulamaya yer verilmiştir.

Otel çalışanlarına uygulanan örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik ölçekleri ile alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre; çalışanların genel örgütsel adalet algılamaları orta düzeyin (3) üstünde hesaplanmış olup, örgütsel adaletin alt boyutlarından en düşük adalet algısı dağıtımsal adalet boyutunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu örgütsel adalet algısının en yüksek çıktığı boyuttur. Çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyi orta düzeyin altında hesaplanmıştır. En yüksek tükenme düzeyi mesleki tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda hesaplanmıştır. En düşük tükenme düzeyi ise duygusal tükenme boyutunda hesaplanmıştır. Örgütsel adalet algısının orta düzeyin üstünde hesaplandığı ve mesleki tükenmişlik düzeyinin orta düzey altında hesaplandığı araştırmada örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Büyük çoğunluğu erkeklerden ve bekârlardan oluşan katılımcıların aylık gelirlerinin genelde 950 TL ve/veya altı bir gelir düzeyine sahip oldukları ve eğitim düzeylerinin çoğunluğunu ise orta ve yükseköğretim düzeyinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algısının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşılık çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre 20 ile 40 yaş arası çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin diğer guruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısı ve mesleki tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşılık mesleki tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna

göre 800 TL'nin altında ücret alan çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örnekleme grubunda yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, buna karşılık mesleki tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim ve orta öğretim mezunu çalışanların yüksek öğretim mezunu çalışanlarına göre örgütsel adalet algılamalarının daha yüksek olduğu, diğer bir ifade ile yüksek öğretim mezunlarını diğer gruplardan daha düşük örgütsel adalet algısı içerisinde oldukları saptanmıştır. Bu bulgu yüksek öğretim mezunlarının hak ettiği düzeyde çalıştırılmadıkları ya da beklentilerinin karşılanmadığı anlamına gelebilir.

Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterirken, mesleki tükenmişlik düzeyleri turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, turizm otelcilik ve melek lisesi mezunları ile diğer (kurs, Turem, sertifika programı vb.) kurumlardan turizm eğitimi almış çalışanların, örgütsel adalet algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların gerek örgütsel adalet algıları gerekse de mesleki tükenmişlik düzeylerinin işletmedeki statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların gerek örgütsel adalet algıları gerekse de mesleki tükenmişlik düzeyleri çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre önbüro, satış pazarlama ve insan kaynakları bölümlerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ön büro ve insan kaynakları çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışmanın konusu olan örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiye göre değerlendirildiğinde oldukça anlamlı bulunmuştur. Zira ön büro ve insan kaynakları departmanında çalışanların örgütsel adalet algıları daha yüksekken, beklendiği gibi mesleki tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür. Nitekim ilgili departmanlarda çalışanların özellikle yöneticileriyle etkileşimi diğer departmandakilere göre daha

kolay olduğundan, söz konusu bu durum onların adalet algılamalarının daha olumlu olmasına ve bu doğrultu da çalışanların tükenmişlik ve bıkkınlık hislerini azaltmalarına yol açan etkenlerden olabilir.

Katılımcıların örgütsel adalet algıları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri işletme tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalama değerleri aynı işletmede 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların, örgütsel adalet algıları daha yüksek; 10 yıl ve üzeri çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın güvenilirliği açısından da önemli bir bulgudur. Katılımcıların örgütsel adalet algılarının sektördeki tecrübelerine göre önemli bir farklılık göstermezken, mesleki tükenmişlik düzeyleri sektördeki tecrübelerine göre önemli bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalama değerlerine göre, bir yıldan az sektör tecrübesi olan ve 10 yılın üzerinde sektör tecrübesi olan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet, mesleki tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur. Değişkenler arasında Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde genel adalet değişkeniyle mesleki tükenmişlik arasında negatif ve orta kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu değer işletmelerdeki örgütsel adalet algısının artmasıyla birlikte mesleki tükenmişlik düzeyinin (orta kuvvette) azalacağını/düşeceğini göstermektedir. Örgütsel adalete ilişkin alt boyutları ile genel mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışanların tükenmişlik düzeyi ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan alt boyutun “etkileşimsel adalet” algısı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ve alt boyutları ile mesleki tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutların “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları ile negatif; “kişisel başarı” boyutu ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, otel işletmeleri çalışanlarının adalet algılamalarının artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağını, buna karşılık kişisel başarı düzeylerinin artacağını ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen ve yukarıda sunulan bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan $R^2=0.340$ değeri, modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile mesleki tükenmişlik üzerindeki değişimlerin %34'ünün örgütsel adalet tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Kurulan modele göre örgütsel adaletteki bir birimlik artışın mesleki tükenmişlik üzerinde bir azalma sağladığı saptanmıştır. Değişkenler arasındaki çok değişkenli doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerin (boyutların) kurulan regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde mesleki tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda gerek konuyla ilgili literatüre, gerek sektör, işletme yöneticilerine ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerin yapılmasında fayda görülmektedir:

Tükenmişliğin yaş ile olan ilişkisini belirlemeye yönelik ortaya çıkan 20-40 yaş arası çalışanların diğer gruplara oranla daha fazla tükenmişlik yaşamalarının değerlendirilmesi üzerine, bu yaş grubunda olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin nedenleri araştırılabilir ve bu sorunların giderilmesine yönelik düzenlemeler hizmet içi eğitim programları, sosyal aktiviteler, örgüt içi terapiler gibi uygulamalar yapılabilir.

Araştırmada elde edilen, 800 TL gelir düzeyinin altında çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna göre ücret konusunda düzenlemelerin fiyat politikaları gözden geçirilmesi, ek ödemeler konusunda düzenlemelerin yapılması diğer bir öneri olarak değerlendirilebilir.

Aritmetik ortalama değerlerine göre, ilköğretim ve orta öğretim mezunu çalışanların yüksek öğretim mezunu çalışanlarına göre örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu, eğitim durumu yüksek çalışanların neden böyle bir algı içerisinde olduklarının nedenleri belirlenebilir. Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinin açık ve net bir yapıda olması yükseköğretim mezunu çalışanların adalet algılamalarında

olumlu bir etkiye sahip olabilecektir. Bu nedenlere göre adalet algulamalarını yükseltici çalışmalar yapılabilir.

Kurs, Turem, sertifika programı vb. gibi eğitim kurumlarından turizm eğitimi alan çalışanların, daha yüksek bir adalet algılaması yaşadıkları sonucuna göre, diğer turizm eğitimi alanların neden daha düşük bir adalet algısı içerisinde oldukları belirlenebilir. Çalışanların görev ve iş tanımlamaları aldıkları eğitim durumları göz önünde bulundurularak iş dağılımlarının planlanması adalet algulamalarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Ortalama değerlerine göre önbüro, satış pazarlama ve insan kaynakları bölümlerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu sonucuna göre diğer bölüm çalışanların örgütsel adalet algulamalarını yükseltici çalışmalara yer verilebilir. Bununla birlikte ön büro ve insan kaynakları çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplara göre daha düşüktür. Özellikle önbüro ve insan kaynakları bölümünde çalışanların orta ve üst kademeyle daha sıkı ilişkiler içerisinde olması bu durumu etkileyebilir. Diğer bölümlerde de yöneticilerin kolay ulaşılabilir düzeyde olmaları örgütsel adalet algulamalarını yükseltici tükenmişliği düşürücü rol oynayabilir. Örgüt içerisinde önbüro ve insan kaynakları bölümlerinde kaynakların daha adil kullanılması zorunluluğu olduğundan diğer bölümlerde de örgüt kaynaklarının adil dağıtılmasının sağlanması ve bu durumun açık ve net bir biçimde çalışanlara aktarılması faydalı olabilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre aynı işletmede 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların örgütsel adalet algıları diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu doğrultuda adalet algıları düşük çıkan diğer yaş gruplarındaki çalışanlara işletme içerisinde (açık ve net iletişim sistemleri, adil ücret ve ödüllendirme, iş yükü dağılımları, politika ve plan tutarlılığı) bütün konularda açık ve net olunmalıdır. Bu konularda düzenlemeler yapılmalıdır. Yine, 10 yıl ve üzeri bir süredir çalışma süresine sahip olan çalışanların, mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu sonucu, bir önceki bulguyu da destekler nitelikte olup, özellikle tükenmişlik düzeyi bu gruba göre fazla olan diğer yaş grubundaki çalışanların tükenmişlik düzeylerini önleyici bir takım uygulamalara (hizmet içi eğitim programları, ödüllendirme, terfi sisteminin açık ve net olması) yer verilmelidir. Bu uygulamaların yanı sıra işletmeye yeni katılan çalışanların sorunları dinlenebilir,

istekleri değerlendirilebilir, işletmeye kolay uyum sağlamasına yönelik uygulamalara yer verilebilir, fikir ve görüşlerine saygı göstererek değer verilebilir.

Çalışmada elde edilen diğer bir bulguya göre, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasının, tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenme algılarının azalmasına yol açacağı gibi kişisel başarı hissinde arttıracaktır. Bu bağlamda işletmelerde tükenmişlik ile ilgili belirtiler görüldüğünde örgütsel adalet ile ilgili konular da göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle çalışmanın sonucunda da elde edilen bulgular neticesinde, genel anlamda çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşürmede örgütsel adalet uygulamalarına gereken özen gösterilmelidir. Çalışanların örgüt içerisinde bütün karar, uygulama ve faaliyetlerin adil olduğu inancı sağlanmalıdır. Çalışmada mesleki tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerinde empati kurmalı, saygılı davranmalı, dikkatli ve adil olmaları gerekmektedir.

Genel anlamda otel işletmelerinin yapısı gereği iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, örgütsel güvenin, yüksek; tükenmişliğin, yabancılaşmanın düşük olduğu çalışanlardan oluşması artan rekabet koşullarında işletmeleri diğer işletmelerden bir adım öne geçirebilecektir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarının istek ve beklentilerini göz ardı etmeksizin bu bahsedilen kavramlara ilişkin değerlendirmelerde bulunmaları, işletmenin karlılığı ve devamlılığında önemli bir role sahiptir.

Örgüt içerisinde adaletin sağlanması konusunda müşterilerle daha yakın ilişkiler kuran servis, önbüro, halkla ilişkiler gibi departmanlarda çalışanların kendilerini iyi hissetmesini sağlayıcı mülakatlar, hizmet içi eğitim programları, toplantılar yapılmalıdır. Bu çalışanlara örgüt içerisinde kararların, ücret ve terfilerin, yöneticilerin çalışanlara davranışlarının eşitliği gibi konularda adil olunmaya çalışıldığı ve bu yönde hareket edildiği hissi verilmelidir. Bütün bu uygulamaları, işletme politika olarak benimsemelidir. Diğer taraftan müşterilerle yakın ilişki içerisinde olmayan; mutfak, kat hizmetleri, teknik servis gibi bölümlerde de çalışanlara bu uygulamalara işletme içerisinde yer verildiği açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu bölümlerde çalışanların memnuniyetinin sağlanması müşterilerle

diyalog gerektirmeksizin daha çok işin niteliği ile ilgili olduğundan iş tanımlarının ve iş paylaşımı konularında daha adil uygulamalar işlerliğe konulmalıdır.

Bu araştırma Kemer bölgesindeki otelleri kapsamaktadır. İleride bu konular üzerinde yapılacak çalışmaların başka bölgelerde de yapılması literatüre katkı sağlayabilecektir. Özellikle mevcut çalışmalarla, yapılacak çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılması daha sağlıklı ve yapıcı sonuçlara ulaşmada son derece önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın on iki ay faaliyet gösteren otellerde veya diğer turizm işletmelerinde de uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir.

Otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen birçok uygulamalı çalışmada konu olarak temel alınan değişkenlerden olan örgütsel davranışın diğer konularından olan “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini”, “örgütsel özdeşleşme” vb. gibi kavramlarla, gerek örgütsel adalet gerekse mesleki tükenmişlik değişkenleri ilişkilendirilerek çalışmalar yapılması, söz konusu işletmelerdeki örgütsel etkinliğin kalitesinin artırılmasında yapılacaklara ilişkin fikir verecektir.

Özellikle örgütsel adaletin “etkileşimsel adalet” boyutunun mesleki tükenmişlik üzerinde en etkili boyut olarak ortaya çıkması, yani etkileşimsel adaletin içeriğinde yer alan (yönetici-çalışan ilişkisinin her iki tarafın da beklentilerini karşılaması, çalışanların, sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi, saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük vb.) unsurların sağlanmasıyla, çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin düşürülebileceği bulgusu, bu değişkenle yukarıda belirtilen diğer değişkenlerin ilişkilendirilerek çalışmaların yapılması fikrini de güçlendirmektedir. Bu doğrultuda çalışanların etkileşimsel adalet algılamaları ile “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini” “örgütsel özdeşleşme” tutumları üzerindeki etkilerinin de araştırılması gerek sektördeki yöneticilere çalışma ortamının kalitesinin artırılmasında, gerekse ilgili literatürün zenginleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Yine özellikle bu boyutun lider-üye etkileşimiyle de bağlantı kurularak araştırmaların yürütülmesi, konunun daha geniş perspektifte ve açıklayıcı olarak ele alınmasında fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akova, O. ve Halis, M. (2008). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*. F. Okumuş ve U. Avcı, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri içinde* (459-484). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algulamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış YL Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.
- Alvi, A. K. ve Abbas, A.S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649.
- Arabacı, İ. B. ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal Demografik Ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 78- 91.
- Ardıç, K. Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği) *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 32, 21-46.
- Arı, G. S.ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 131-148.

- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet İle İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2 (1), 133-180.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261 -286.
- Aslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Aslan, H., Ünal, M., Aslan, O., Gürkan, S. B ve Alparslan, N. (1996). Pratisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri, *Düşünen Adam*, 9 (3), 48-52.
- Aslan, Z. (2010). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ay, M. ve Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1170-1189.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 14, 55-67.
- Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Bagdadlı, S. ve Paoletti, F. (2000), *The Importance of Organizational Justice in Promotion Decisions*, Best Paper Proceedings:Toronto.

- Balcıoğlu, İ. Memetali, S. ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi*, Sayı. 83, 99-104.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6 (2),15-23.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları İle Hemşireleriüzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Toplum Ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 16 (2), 57-69.
- Başol, G. ve Aylat. M. (2009). Eğitim Yönetici Ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Kuram Uygulama Ve Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 191-121.
- Berberoğlu, M. ve Sağlam, B. (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2, 102-118.
- Bircan,M., Ak, A., Bayrak, D., Kaya, H., Gül, M ve Cander, B. “Acil Tıp Hizmeti Veren Hekimlerde Tükenme Sendromu. 2.Ulusal Acil Tıp Kongresi., İzmir, 22-25 .09.2005, 51-54.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. ve Tax, S. S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 255-266.
- Bruning, N. S. ve Frew, D. R. (1987). Effects of Exercise, Relaxation, and Management Skills on Physiological Stress Indicators: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 72, 515-521.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari ilimler Fakültesi 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.
- Cemaloğlu, N., ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 123-155.
- Cengil, M. (2010). Din Görevlileri ve Kuran Kursu Öğreticilerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 10 (1), 79-101.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 195-213.
- Cihangiroğulları, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (12), 67-82.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 62-77.
- Çetin, F., Basım, N., Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18 (1), 71-85.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.

- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici- Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (17), 137-154.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig*, Sayı. 56, 99-119.
- Denizoğlu, S. Yılmaz, B., Akyıl, R. ve Akyıl, M. Ş.(2005). Atatürk Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesinde Çalışan Dış Hekimleri ve Hemşirelerin Meslek Durum Değerlendirmesi, Bölüm:2 Tükenmişlik. *Atatürk Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 43-53.
- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarını Tükenmişlik Düzeyleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2 (5), 13-23.
- Dinler, A. (2010). *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Etkileyen Etmenler* (Yayınlanmamış YL Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dolunay, A. B., Piyal, B. (2003). Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler Ve Tükenmişlik.,*Kriz Dergisi*, 11 (1), 35-48.
- Dönmez, B. (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Efeoğlu, E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), 343-360.
- Erel, D. (1997). Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 287-298.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, C. (1993). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Ankara.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 245-270.
- Erol, A., Sarıççek, A., Gülseren, S. (2007) Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu Ve Depresyonla İlişkisi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Sayı. 8, 241-247.
- Ersoy, A., Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1” *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, Sayı. 26, 43-50.
- Ersoy, A., Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-2” *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, Sayı. 27, 38-46 .
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Geçit, Y. (2012). Coğrafya Eğitimcilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (39), 88-103.
- Güdük, M., Erol, S., Yağlıbulut, Ö., Uğur, Z., Özvarış, Ş ve Aslan, D. (2005). Ankara’da Bir Tıp Fakültesinde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerinde Tükenmişlik Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 14 (8), 169-173.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 7-29.
- Gündüz, B. (2005). İlk Öğretim öğretmenlerinde Tükenmişlik, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 152-166.

- Halis, M ve Akova, O. (2008), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri İçinde, Okumuş ve Avcı (Editörler)*, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet (1. Baskı), Ankara: DetayYayıncılık.
- Heidari s. A. ve Saeedi, N. (2012). Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction: Case Study: An Iranian Company. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (7), 6459-6465.
- Hubbell, A, Chory, A. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. *Communication Study*, 56, 47-70.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 48-56.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 254-265.
- Işıkhan, V. (2006). Onkoloji Alanında Bakım Verenlerin Tükenmişliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 17 (2), 7-24.
- Işıkhan, V., Körükçü, Ö. ve Çifçi, E. G. (2007). Sınıf Öğretmenlerinin İş Ortamında Yaşamış Olduğu Bazı Sorunlar ve Tükenmişlik. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 18 (1), 69-88.
- Izgar. H. (2003). *Okul Yönetiminde Tükenmişlik*, (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İkiz, F. E. (2010). Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 25-43.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları

- Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın. U. (2010) Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395–404.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization*, Ph.D. Thesis, Northcentral University.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2010). Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-62.
- Karakelle, S. ve Canpolat, S. (2008). Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 106-120.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider- Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E. ve Uygur, E. (2010). Bir Devlet Hastanesin De Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 401-419.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Sayı. 68, 29-32.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 23-36.

- Kırılmaz, A., Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2000). İlköğretim’de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması. *A.Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi, İlköğretim-Online* 2 (1), 2-9.
- Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 65-83.
- Koonmee (2010). Development of Organizational Justice in Incentive Allocation of the Thai Public Sector. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 42, 847-853.
- Kurçer, M. A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 186-195.
- Kutunis, R. Ö. ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm alanında Eğitim Veren Bir yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 527- 552.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1993). A further Examination of Managerial Burnout: Toward and Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (1), 3-20.
- Leiter, M. P. ve Maslach, D. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Sayı. 12, 123-144.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior* (3.ed.), McGraw Hill: Boston.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001), Job burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422.

- McCrae, R. R., Costa, P. T. ve Busch, C. M. (1986). Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-Set and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 54 (2), 430-446.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 41-62.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi*, Sayı. 57, 175-200.
- Moghimi. S. M., Kazemi, M. ve Samiie, S. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6 (1), 119- 145.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845–855.
- Moorman, Robert H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morçin, S. E. (2012). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi. Hatay.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 179-198.
- Nowakowski, J.M. ve Conlon, D.E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*, 6 (1), 4-29.
- Oğuz, E. (2011). The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Administrators' Leadership Styles. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 12 (1), 45- 65.

- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, Sayı. 11, 167- 179.
- Ok, S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşdoymu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özben, Ş. ve Argun, Y. (2003). İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*, 3 (1), 36-48.
- Özdemir, A. K., Özdemir, H. D., Coşkun, A. ve Çınar, Z. (1999) Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi Değerlendirilmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 98-104.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (4. Baskı). Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. Bal, E. Ç. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi

- Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(1). 84-98.
- Peker, R. (2002). Ana Okulu, İlköğretim Ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15 (1), 319-331.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117-139.
- Pines, A.M. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Polat, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, Sayı. 54, 307- 331.
- Polatçı, S. Ardıç, K. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir uygulama (Goü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 9, 71-91.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Saçlı, Ç. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G. ve Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective, *Annals of Biological Research*, 3 (8), 4229-4238.

- Seçer, İ. (2011). Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 25-39.
- Sevim, L. (2011). *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*.(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 85-114.
- Şahin, F. ve Şahin, D. (2012). Engelli Bireylerle Çalışan Özel Eğitim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 1 (2), 275-294.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 67-90.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 9 (35), 1-13.
- Taşkaya, S. ve Şahin, B. (2011). Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 165-185.

- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Sayı. 7, 100-108.
- Telman, N. ve Önen, L. (2006). *İş Yaşamı ve İş Yaşamında Tükenmişlik*. 4.Gençlik ve Rehberlik Sempozyumu, 23-24 Haziran 2006, İstanbul.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri. *Anatolia Dergisi*, 14 (2), 93-106.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 14, 58-70.
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 1-11.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Özel ve Devlet Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.

- Tümkaya, S. (2000). İlkokul Öğretmenlerinde Denetin Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1-8.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri zerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *S Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (22), 229-254.
- Uğurlu, C. T. ve stner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarına Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 41, 434-448.
- nal S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 4 (2), 113-118.
- ngren, E., Doğan, H., zmen, M. ve Tekin, . A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of YasarUniversity*, 17(5), 2922-2937.
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers Burnout and Intention to Leave. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 4-14.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve zel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları zerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12 (2), 171-182.
- Yeniçeri, ., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları zerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Sayı. 16, 83-99.

- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 105-122.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 28, 18-39.
- Yılmaz, H. ve Karaman, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 197-214.
- Yücel, İ. (2012). İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi- Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı. 33, 1-20.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zamaludin, Z. (2009). Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis. *World Journal of Management*, 1 (1), 49-61.

EKLER

EK-1: Örgütsel Adaletin Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “*Örgütsel Adaletin Tükenmişliğe Etkisini*” belirlemeyi amaçlayan yüksek lisans tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

İrfan BOZDOĞAN E-Mail: bozdogan_irfan44@hotmail.com ; **Danışman:** Yrd.Doç.Dr. Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- 1. Cinsiyetiniz:** ()Bay ()Bayan
- 2. Yaşınız:** ()20 ve altı ()21-30 ()31-40 ()41-50 ()51 ve üzeri
- 3. Medeni Durumunuz:** ()Evli ()Bekar
- 4. Aylık Gelir Düzeyiniz:** ()650 TL ve altı. ()651-800 TL ()801-950 YTL
()951-1100 TL ()1101-1250 TL ()1251 TL ve üzeri
- 5. Eğitim Durumunuz:** ()İlköğretim ()Lise ()Önlisans
()Lisans ()Lisansüstü
- 6. Hangi Düzeyde Turizm Eğitimi Aldınız?**
()Almadım ()Turizm ve Otel. Mes. Lisesi ()Turizm Önlisans
()Turizm Lisans ()Turizm Lisansüstü ()Diğer.....(Lütfen belirtiniz).
- 7. İşletmedeki Göreviniz:**
()Genel Müdür /Genel Müdür Yard. ()Departman Müdürü ()Şef ()Diğer Personel (işgören)
- 8. Çalıştığınız Bölüm:**
()Ön Büro ()Yiyecek-İçecek ()Kat Hizmetleri ()Muhasebe
()Teknik Servis ()Satış-Pazarlama ()İnsan Kaynakları ()Diğer.....(Lütfen belirtiniz)
- 9. Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır?.....yıl.....ay** (Lütfen belirtiniz)
- 10. Turizm sektöründe çalışma süreniz ne kadardır?.....yıl.....ay**(Lütfen belirtiniz)

II. BÖLÜM:

Sayın Katılımcı, Aşağıda yer alan ifadeler iş yerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemektedir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak bu ifadelerden her birine ilişkin görüşünüzü (X) işareti koyarak belirtmenizdir. (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum)	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalışma programın adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik/ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz



III. BÖLÜM:

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere ilişkin görüşünüzü, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneğe X işareti koymak suretiyle belirtiniz. (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren,3=Bazen, 4=Çoğunlukla, 5=Her Zaman)	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Sabah uyandığımda bir gün daha bu işi yürütemeyeceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı oluyor.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. Çalışma süresi beni yıpratıyor.	1	2	3	4	5
8. İnsanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmak bende stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
9. İşimde yolun sonuna geldiğimi/ tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
11. İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.	1	2	3	4	5
12. İşim aracılığıyla fayda sağladığıma (karşılaştığım insanların yaşamına katkıda bulunduğuma) inanıyorum.	1	2	3	4	5
13. Kendimi enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.	1	2	3	4	5
15. Çalışırken kendimi dinç hissediyorum.	1	2	3	4	5
16. İşimi başarıyla yapıyorum.	1	2	3	4	5
17. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla geliyorum.	1	2	3	4	5
18. Karşılaştığım insanlara karşı (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) duyarsız davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
19. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
20. İşimin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	1	2	3	4	5
21. Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor.	1	2	3	4	5
22. Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) karşılaştıkları bazı sorunlardan dolayı beni sorumlu tuttıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5