
ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ VE HASTANE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

Hatice Gözde KORKMAZ²,

Serdar BOZKURT³

Öz

Sağlık sektörünün en önemli dinamiği konumundaki hastanelerde sürekli artan rekabet nedeniyle, çalışanların stresle başa çıkabilmeleri önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stresin yönetilmesinde ise örgütlerdeki adaletli uygulamaların büyük bir önemi bulunmaktadır. Araştırmanın temelini oluşturan, hastane çalışanlarının stresli ortamda çalışmak zorunda kalmaları onların tükenmişliğe yakalanma konusunda riskli grupta yer almasına neden olmaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmanın amacı, hastane çalışanları açısından örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan özel bir hastanede görev yapan idari personel ile sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adaletin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu, ayrıca örgütsel adaletin, tükenmişlik ve boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin boyutları ile yaş, eğitim ve kıdem arasında, tükenmişlik boyutlarında ise yaş ve eğitim açısından farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Hastane Personeli
JEL Sınıflandırması: D23, M10

AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC VARIABLES TO HOSPITAL EMPLOYEES

Abstract

Because of the increasingly competitive arena in the health sector, dealing with stress has become a major issue for the employees in hospitals. In the management of this stress, fair practices in the organizations have a great importance. The fact that hospital workers, who form the basis of the research, have to work in a stressful environment causes them to take part in a risky group to get burned out. The purpose of the work carried out in this context is to examine the relationship between organizational justice and burnout in terms of hospital workers. It has been determined that organizational justice has an effect on burnout and that it is related negatively with organizational justice, burnout and its dimensions in the work carried out for administrative staff and health workers in a private hospital on the Anatolian side of Istanbul. In addition, differences in the dimensions of organizational justice, age, education and seniority, and age and education in burnout dimensions have been identified.

Keywords: Organizational Justice, Burnout, Health Sector Employees
JEL Classification: D23, M10

¹ Bu çalışma, ikinci yazarın danışmanlığındaki yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, gözdekorkmaz_cg@gmail.com , ORCID: 0000-0002-2087-7825

³ Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serdarbozkurt34@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4745-9965

1. Giriş

Günümüz iş yaşamında örgütler ve bireyler açısından olumsuz neticeleri olan ve halen birçok araştırmaya konu olmaya devam eden tükenmişlik olgusu, 1970'li yıllarda Freudenberger tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu kavram, duygusal olarak tükenmenin, enerji eksikliğinin, bedensel yorgunluğun, psikolojik rahatsızlıkların ve karamsarlığın artmasının bir yansıması şeklinde kendini göstermektedir (Gorji, 2011: 244).

İş yaşamında tükenmişlik ile ilgisi olduğu düşünülen ikinci kavram ise örgütsel adalettir. Örgütsel adalet için örgütün insan kaynaklarının çalışanlar arasında eşit bir harmoni yaratması önemlidir. Adil olmayan bir kurumda çalışanların kuruma karşı bağlılıkları azalacağı düşünülebilir ve buna bağlı olarak tükenmişliğin ortaya çıkabileceği öngörülebilir. Çalışmada, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla, İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan özel bir hastanenin çalışanları arasında araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütsel adaletin sağlanmasının örgütler ve çalışanlar açısından öneminin vurgulanmasının yanı sıra, son yıllarda sağlık sektörü de dahil olmak üzere hemen hemen tüm sektörlerdeki çalışanların karşı karşıya oldukları ve sonunda çalışanlar üzerinde sağlık sorunları yaratan tükenmişlik ve sonuçları vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ilk kısımda örgütsel adalet olgusu, ikinci kısımda tükenmişlik kavramı incelenmiştir. Son bölümde ise bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına değinilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Boyutları

Günümüz iş yaşamında adalet, çalışanların etik ve ahlaki değerlere olan bağlılıklarıyla sağlanabilir. Bu bağlılığın temeli ise bireylerin davranışlarında ölçü olarak kabul ettikleri standartlar olan etik ve ahlaki değerlerdir. Bu değerlerin örgüte yönelik olarak oluşturulmasıyla adaletin geliştirilmesi mümkün olabilir. Bu çerçevede organizasyondaki her bir çalışanın ve yöneticinin davranışlarında örgüt tarafından ortaya konulan etik ve ahlaki değerleri ölçü alması önemlidir. Böylelikle örgüt yöneticilerinin adil bir şekilde çalışanlarına davranması olası hale gelir (Demirel ve Dinçer, 2011:30).

Örgütsel adalet aynı zamanda yapılan işin kaynağı olarak da düşünülebilir. Çalışanlar, daha adil olacaklarını düşündükleri bir çalışma ortamında çabalarını göstermeye eğilimlidirler. Bu durum gerçekleşmezse daha fazla kayıp yaşamamak için, çalışanlar işe yönelik bu eğilimlerinden vazgeçebilirler. Bu noktada örgütsel adalet, çalışanlar arasında karşılıklı faaliyeti teşvik eden algısal bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın organizasyonuna karşı eğilimini, bu algısal kaynağın eşit şekilde dağıtımı veya kurum içerisinde yerleştirilme çabası belirler. Organizasyondaki bu tip ilişkiler sosyal değişimin bir ifadesi olarak görülebilir (Lyu, 2016: 1361).

Literatürde örgütsel adalet kavramının, Adams tarafından 1965 yılında ortaya konulan Eşitlik Teorisi'ne dayandığı görülür. Bu teori, çalışanların kendi aralarında adalete dayalı ilişkiler kurmalarını dayalı olarak motive edildiklerini açıklamaktadır. Teori; çalışanların çıktıkları ile girdilerini, başkalarının sonuçları ve girdileri ile karşılaştırdığını ve daha sonra bu ilişki de eşitlik aradıklarını ifade eder. (Adams, 1965: 267-268). Bu çerçevede; örgütsel adalet çalışanın diğer çalışma arkadaşlarına göre gördüğü adil muamelenin derecesini belirtmektedir. Adil veya adaletsiz davranış algısı, örgüt içinde veya dışında yapılan karşılaştırmalarla belirlenebilmektedir. Örneğin; ücret ve artışları, yan haklar, ikramiye ve prim gibi faktörler bunlar arasında sayılabilmektedir (Hassan, 2002: 55).

Örgütsel adalet kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Greenberg'e göre örgütsel adalet, insan kaynağının örgüt yönetimi tarafından maruz kaldığı davranışlara yönelik bir kavramdır (Giderler-Atalay, 2010:42). Moorman'a göre ise örgütsel adalet, çalışanların işleri ve işlerine yönelik ilişkin diğer faktörlerde onlara adil davranılıp davranılmadığıyla ilgilidir (Moorman, 1991: 845). Bu kavram başka bir tanımda ise, çalışanların örgütteki çalışma prosedürlerini,

uygulamalarını ve sonuçlarını adil şekilde algılama derecesine işaret etmektedir(Baldwin:2006:3) Ayrıca örgütsel adalet, işle ilgili durumların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının yanı sıra çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile de ilgilidir (Özer ve Urtekin, 2007: 109). Bu algılamalar ve tepkiler, çalışanın işindeki tutum ve davranışları iyi ya da kötü yönde etkileyebilmektedir. Bu da çalışan performansı ve örgütün başarısı üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye yol açabilmektedir (Baldwin, 2006:3). Yine örgütsel adalet, yönetsel davranışın etik ve ahlaki yönüyle ilgili kişisel bir değerlendirmedir ve (Cropanzona, Bowen ve Gilliland, 2007: 35) çalışanların örgüt tarafından kendilerine adil bir şekilde davranılıp davranılmadığına ilişkin görüşleri ile ilgilidir (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005: 261), Başka bir tanımda ise örgütsel adalet, çalışanlar arasındaki etkileşimde sonuçların adil şekilde dağıtımına odaklanmayı ifade etmektedir (Fortin, 2008:94). Bu tanımların ortak noktası ise, örgütteki kararların verilmesi sırasında kıt kaynaklara erişmek isteyen çok sayıda çalışanın, kararın neticesinde kazananlar ve kaybedenler şeklindeki sahip olma düşüncesi yatmaktadır. Kendileri taraf olmasa bile çalışanlar istekli veya isteksiz olarak, mensubu oldukları örgütteki bireyler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını ve uygulamalarda takip edilen kural ve yöntemleri adalet açısından değerlendirmektedirler (Gürboyoğlu,2009:48). Bu çerçevede, çalışanlara fayda ve maliyetin eşit olarak dağıtıldığı, uygulama ve prosedürlerin objektif şekilde gerçekleştirildiği, ayrımcılık ve eşitsizlik nedeniyle zarar görenlerin durumlarının tazmin edildiği bir örgütte adalet algısının yüksek olduğu düşünülebilir (İşcan ve Sayın, 2010:196). Bu çerçevede örgütsel adalet konusu üzerinde çalışma yapılmasının üç önemli nedeni olduğu düşünülebilir. Bunlar; (Taşkıran, 2011: 96-97)

- Adaletin sosyal bir olgu olduğu ve bu nedenle her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta ortaya çıkabilecek bir kavram olarak düşünülebileceği,
- Örgütte çalışanlara nasıl davranıldığı, bireylerin bağlılık, güven, performans ve işten ayrılma şeklindeki tutum ve davranışlarını etkileyebileceği ve
- Çalışanların daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale gelmesinin sonucu olarak, bireylerin yalnızca iyi işler talep etmekle yetinmemesi, işyerinde saygı ve samimiyet de beklentileri olarak sıralanabilir.

Literatürde örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütsel faaliyetlerde algıladıkları adillik/adaletsizlik halini vurgulamakta ve genel olarak üç alt boyut ile incelenmektedir. Bu boyutlar sırasıyla; kişilerin elde ettikleri kazançlara dair algıladıkları *dağıtım adaleti*, bireylerin karar alma süreçlerine katılmaları ile ilgili algıladıkları *prosedür (işlem) adaleti* ve kişiler arası iletişim ve ilişkilerin adalet algılamalarını nasıl etkilediğine dair çalışmaların yapıldığı *etkileşim adaleti*dir (İşcan ve Sayın, 2010: 196; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:36).

Araştırmacılar ilk örgütsel adalet boyutunu dağıtım adaleti olarak tanımlamaktadırlar. Çünkü dağıtım adaleti, çalışanlardan bir kısmının elde edip diğerlerinin alamadığı paylaşımlar ve çıktılarla ilgilidir (İçerli, 2010: 79). Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri çıktılarla ilgili algılarıyla ilgilidir. Bu bazen sadece elde edilen çıktılar olurken bazen de üst yönetimle ilgili ilişkilerdeki adalet algısıyla ilgilidir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:37).

İkinci boyut ise prosedür adaleti. Bu boyut, kararın adil olmasını ve karara yol açan süreçten ve kararın adil olmasından kaynaklanmaktadır (Cihangiroğlu, 2011: 10). Prosedür adaleti iki ana unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan ilki; süreç kontrolü (örneğin; prosedürel bir uygulama sırasında çalışanın fikir ve önerilerini ifade edebilme yeteneği) ve ikincisi ise karar üzerinde kontrol (örneğin; gerçekleşen sonucu çalışanın kendisinin etkileyebilme becerisi) olarak karşımıza çıkmaktadır (Colquit, 2001:388). Çalışanlar, örgütsel prosedürlerin doğru, tutarlı, tarafsız, etik, düzeltilebilir ve çalışanların katkısına açık olup olmadığını belirleyerek prosedür adaleti hakkında yargıda bulunurlar (Brebels, Cremer ve Dijke, 2014: 733-734). Aynı zamanda prosedür adaleti; bireylerin karar verme sürecine katılabilmelerini ve bu süreçteki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili

çalışan algılarına işaret etmektedir (Cihangiroğlu, vd. 2011:81). Eğer çalışanlar, örgütteki uygulamalar üzerinde karar verme ve kontrol yetkilerinin olduğunun farkına varırlarsa yapılan uygulamaları adil olarak algılayabilirler. Örgütsel adaletin bu boyutu, çalışanların maddi beklentilerinin (terfi, ücret, prim vb.) yanı sıra çalışma koşullarına yönelik verilen kararlarda ortaya konulan strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Demirel ve Seçkin, 2011:102). Örneğin, bir araştırmada sigara kullanan çalışanlar o işyerindeki sigara yasağı prosedürlerine karşı doğru bilgilendirilirse, belirtilen yasağa daha çok uydukları görülmüştür (Baldwin, 2006: 2).

Etkileşim adaleti ise, dağıtım kararlarından etkilenen çalışanlarla ilgilidir. Etkileşim adaleti örgütsel faaliyetlerden etkilenen insanların tutum ve davranışlarına yöneliktir (Okumuş ve Avcı, 2008:463). Bu adalet boyutunda, verilecek kararların alınma aşamasında kişilerle olan iletişim önemli hale gelmektedir. Örgütlerde çalışanlar yöneticilerin onlarla olan ilişkilerinin diğer çalışanlarla olan ilişkileriyle aynı olmasını beklerler. Yöneticilerin bazı çalışanlara saygılı davranması bazılarında ise aynı düzeyde saygılı davranmamaları adaletsizlik algısını ortaya çıkartmaktadır. Etkileşim adaleti sürecinde algılanan adaletsizlik çalışanların yöneticilerine karşı tepki göstermesine sebep olmaktadır (Çelik ve Sarıtürk, 2012: 362).

2.2. Tükenmişlik Kavramı ve Boyutları

Tükenmişlik kavramı ilk defa 1970'li yıllarda Freudenberger tarafından ifade edilmiş ve "başarısızlık, aşırı yüklenme ve yıpranma sonucunda bireyde meydana gelen güç ve enerji kaybı ve buna bağlı tükenme durumu" olarak tanımlanmıştır (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:132). Bu alandaki çalışmalarıyla sıklıkla tanınan Maslach ve Jackson tarafından bu kavram, "insanlarla işbirliği yapmak durumunda olan bireyler arasında duygusal tükenme ve sinizmin etkisiyle sıklıkla görülen bir sendrom" olarak belirtilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Çalışanlar, işlerine yönelik aşırı talep durumunda ve zorlanımları halinde fazla baskı hissedebilmektedirler. Bu durum, çalışanların işleri yapabilme kapasitelerine ve iş tatminlerine düşüş olarak yansıtılabilmektedir ve tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca tükenmişlik; tutsak kalma hissi, sıkıntı, gerçekçi olmayan amaçlara meydan okuma veya etik çatışmaların olduğu ortamlarda da görülebilir (Goutas, 2008: 135).

Literatürdeki ilk çalışmalarda tükenmişlik kavramı, stresle ilişkili bir sendrom olarak belirtilmiştir. Hatta stres nedeniyle oluştuğu ifade edilmiş, bazı araştırmalarda ise stresle eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür (Farber, 1984; Gold, 1983). Tükenmişlik, genellikle stresli olmanın ve bazı psiko-sosyal destek sistemlerinin bulunmamasının sonucu olarak belirmektedir (Maraşlı, 2005: 28). Ayrıca bu kavram; sürekli stresle, duygusal tükenme ve kişisel kaynakların azalmasıyla, çalışanın enerji kaybına sebep olmaktadır. Ayrıca tükenmişlik olgusu, biriken negatif duyguların açığa çıkmasına neden olabilmektedir. Tükenmişliğin en büyük tehlikeli yanı geçici bir dönemden ibaret olmayıp, uzun süreli olması ve tükenmeyle sonuçlanmasıdır (Laurova ve Levin, 2006: 6).

Tükenmişlik kavramının standart bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte birçok çalışmada bu kavramın üç temel boyutunun olduğu konusunda ortak bir görüşe varılmıştır. Bu boyutlar; *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *kişisel başarı hissinde azalma* olarak belirlenmiştir (Tunç ve Gündüz, 2010: 86). Kavramın ilk boyutu olan duygusal tükenme; çalışanların iş ilişkilerinin kritik yönünü oluşturan tükenmişliğin stres boyutunu ifade etmektedir. Bu boyut daha çok aşırı iş yüküne bağlı olarak oluşmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402-403). Duygusal tükenme daha çok, çalışanlar şiddetli duygusal yorgunluk hissettiklerinde veya işlerine karşı isteksiz olduklarında hissedilmektedir. Çalışanlar, diğer çalışma arkadaşlarından uzaklaştıklarında ve işine karşı olumsuz bir tutum sergilediklerinde, duyarsızlaşmayla karşı karşıya kalmaktadır (Ali ve Ali, 2014: 400). Ayrıca duygusal tükenmenin, psikolojik ve fizyolojik zorlanmaya bağlı olarak gerginlik, endişe, fiziksel yorgunluk, uykusuzluk vb. olgularla ilişkili olduğu görülmüştür (Lee ve Ashforth, 1990: 743-744). Diğer bir tükenmişlik boyutu ise duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma boyutu; çalışma arkadaşları ve çevresinde çalışan insanlara karşı küçümseyici tutumlar sergileme eğiliminde olma durumunu ifade etmektedir (Adekola, 2010: 886). Ayrıca duyarsızlaşma, "insanlara birer nesne gibi davranmanın" da işaretidir. Yani, sıklıkla ilişki kurulan bireylerden bahsedilirken, bireylerin adlarının yerine, nesne isimleri kullanmak şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Derin ve Demirel, 2012: 512).

Duyarsızlaşma, diğer bireylerin ihtiyaçlarına karşı kayıtsız kalma ve onların duygularına karşı olumsuz bir tutum sergileme olarak da açıklanmaktadır (Garden, 1987: 548). Kişisel başarı hissinde azalma ise, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarını yaşayan kişilerin, yaptıkları işin gereklerini yerine getirmede zorlanmaları ve buna bağlı olarak özgüvenlerinin azalmasını ifade eder (Uğurlu ve Usta, 2016: 307). Bu boyut; bir kişinin yetkinliklerinde ve iş başarısındaki düşüşe de işaret etmektedir (Schaufeli, Keijsers ve Mirand, 1995: 260). Tükenmişlik hisseden kişilerde, yüksek derecede bitkinlik yaşanmakta ve duygusal olarak işten kendilerini çok uzakta hissetmektedirler (Bakker ve Costa, 2014:112).

2.3. Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Literatürde örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların özellikle son 10 yılda arttığı görülmektedir (Şimşek vd., 2015; Wei-Min, Zhang ve Wang, 2015; Hur, Park ve Moon, 2014; Pelit ve Bozdoğan, 2014; Schuster, Dias ve Battistella, 2014; Frenkel, Li ve Restubog, 2012; Safari, TamiziFar ve Jannati, 2012; Meydan vd. 2011; Liljegren ve Ekberg, 2009; Yeniçeri vd, 2009; Moliner, Martinez-Tur, Peiro ve Ramos, 2005). Bazı araştırmalarda bu iki değişken arasındaki ilişki doğrudan incelenmişken, bazı araştırmalarda ise değişkenlerden bir tanesi aracı ya da ılımlatıcı olarak ele alınmıştır (Hur, Park ve Moon, 2014; Meydan, Şeşen ve Basım, 2011; Yeniçeri vd.,2009; Moliner, Martinez-Tur, Peiro ve Ramos, 2005). Ancak literatürde, sağlık personelinin örgütsel adalet algılarının, tükenmişlik düzeylerine yönelik etkisi hakkında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır(Wei-Min, Zhang, ve Wang, 2015; Chenevert, vd.2013). Araştırma özellikle bu boşluğu doldurabilecek nitelikte dizayn edilmiştir. Ülkemizde Yeniçeri vd. (2009) tarafından imalat sanayi çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, bireylerin etkileşim ve dağıtım adaletine yönelik algıları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yeniçeri vd, 2009:83). Meydan, Şeşen ve Basım (2011) tarafından 116 alt ve orta kademe kamu yöneticisine yönelik yapılan araştırmada ise; örgütsel adalet algısının bireylerin tükenmişlikleri ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir (Meydan vd. 2011). Pelit ve Bozdoğan (2014) tarafından beş yıldızlı otel işletmelerinde 424 çalışana yönelik araştırma sonucunda, tükenmişlik ve örgütsel adalet arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Şimşek vd. (2015) tarafından kamu, özel ve katılım bankaları çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada ise, algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Uluslararası literatürde ise Wei-Min, Zhang ve Wang'ın (2015) 135 tıp stajyerine yönelik çalışmasında, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Schuster, Dias ve Battistella'nın (2014) kamu eğitim kurumu çalışanlarına yönelik araştırmasında ise; örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Frenkel, Li ve Restubog'un (2012) iki üretim firmasının 199 çalışanına yönelik araştırmasında, dağıtım adaletinin, duygusal tükenmeyi etkilediği tespit edilmiştir. Güney Kore'deki 247 uçuş görevlisi örneklemeden alınan sonuçlara göre; duygusal tükenme ile örgütsel sadakat arasındaki ilişkide örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve kişilerarası boyutlarının ılımlatıcı (moderatör) rolüne işaret edilmiştir (Hur, Park ve Moon, 2014). Safari, TamiziFar ve Jannati (2012) araştırmasında; İsfahan Üniversitesi'nin idari bölümlerinde çalışan 150 personel üzerindeki araştırmasında; örgütsel adaletin, tükenmişlik üzerinde negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Liljegren ve Ekberg'in (2009) 428 İsveçli istihdam görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiş olduğu çalışması, örgütsel adaletin tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Yukarıda belirtilen çalışmalar dikkate alınarak oluşturulan temel hipotez "*H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısı, tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.*" şeklindedir.

Literatürde tükenmişlik ve örgütsel adalet kavramları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki çok fazla incelenmemiştir. Sadece Moliner, Martinez-Tur, Peiro ve Ramos'un (2005), 59 oteldeki 279 ön-büro görevlisine yönelik çalışmasında; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin, tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğu, ayrıca kadınlar açısından etkileşim adaletini algılamının tükenmişliği negatif yönde daha fazla etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda; "*H₂: Çalışanların demografik özelliklerine (yaş, eğitim ve kıdem) göre, örgütsel adaletin boyutları farklılık göstermektedir.*" ve "*H₃: Çalışanların demografik özelliklerine (yaş, kıdem) göre, tükenmişlik*

boyutları farklılık göstermektedir.” çalışmanın diğer iki hipotezi geliştirilmiş ve bu noktada bir katkı yapılması düşünülmüştür.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgütsel adalet algılarının, tükenmişlikleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Araştırmanın diğer bir amacı da, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin, çalışanların demografik özellikleri (yaş, kıdem vb.) ile ilişkisini incelemektir.

Bu çalışma, özellikle sağlık sektörünün stresli yapısında istihdam edilen çalışanların tükenmişlik olgusuyla karşı karşıya kaldıklarında bu durumu daha iyi anlayabilmelerini sağlaması açısından önemlidir. Yine yöneticilere çalışanların sorunlarının tespiti ve bu sorunların giderilmesi amacıyla nelerin yapılması gerektiği konusunda katkı sunabilecektir. Böylelikle çalışma, uygulama alanına ve literatüre katkı sağlayabilmesi bakımından da önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını İstanbul ili Anadolu Yakası'nda bulunan özel bir hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın gerçekleştirildiği hastanede araştırmanın yapıldığı dönemde toplam 413 personel çalışmaktadır. Araştırmada tüm çalışanlara anket dağıtılmıştır. Ancak bazı personelin formu doldurmak istememesi sebebiyle 155 kişiye anket uygulanabilmiştir. Bu 155 kişiden 2'si anket sorularının bazılarında çift cevap vermiş, 3'ü ise anket formunu yarım bırakmıştır. Bu nedenle araştırmanın analizleri 150 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri analizinde dikkate alınan anketlerin geri dönüş oranı $150 / 413 = \% 36,3$ olarak hesaplanmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmında çalışanların örgütsel adalet algılarını tespit etmek amacıyla Moorman (1991) tarafından hazırlanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; 3 boyut ve 25 ifadeden oluşmaktadır. İkinci kısımda ise, çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemek amacıyla Maslach ve Jackson'ın (1981) tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 3 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Son kısımda ise katılımcıların demografik özelliklerine ait (yaş, eğitim seviyesi ve kıdem) sorular bulunmaktadır.

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Anket katılımcıları, örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin ifadeleri 5'li Likert tipi ölçekle (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum), mesleki tükenmişlik ölçeğindeki ifadeleri ise yine 5'li Likert tipi ölçekle (0: Hiçbir zaman, 4: Her zaman) değerlendirmişlerdir. Veriler, *SPSS for Windows* paket programında analiz edilmiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri için faktör analizi yapılarak yapısal geçerlilikleri kontrol edilmiştir. Örgütsel adalet için KMO değeri 0,929 ($p = .000 < .001$), tükenmişlik ölçeği için 0,793 ($p = .000 < .001$) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, boyutların birbiriyle iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 80). Ayrıca yapılan faktör analizi sonucu ölçeklerin literatürdeki boyutlarla örtüştüğü görülmüştür. Tablo 1 ve 2'de ilgili ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Faktör analizi sonuçları varimax rotasyonu ile hesaplanmıştır. Yapılan faktör analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeği literatür ile uyumlu olarak üç faktör şeklinde çıkmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %66,2'dir. Birinci faktör, değişkenliğin %26,7'sini, ikinci faktör %24,7'sini ve üçüncü faktör %14,8'sini açıklamaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi ve Maddelelere Göre Faktör Yükleri

Madde no	Faktörler		
	Dağıtım	Etkileşim	Prosedür
a25	,827		
a24	,801		
a15	,786		
a17	,783		
a16	,771		
a23	,759		
a18	,688		
a10	,674		
a14	,625		
a11	,496		
a22		,792	
a8		,769	
a7		,758	
a13		,744	
a21		,730	
a12		,697	
a1		,691	
a3		,660	
a19		,659	
a20		,646	
a4			,793
a6			,749
a2			,646
a9			,592
a5			,533

Tükenmişlik ölçeği de literatürdeki araştırmalarla uyumlu olarak üç faktör şeklinde çıkmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %45,4'tür. Birinci faktör, değişkenliğin %16,2'sini, ikinci faktör %15,9'unu ve üçüncü faktör %13,3'ünü açıklamaktadır.

Araştırmada kullanılan ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışması Yürür (2005) tarafından yapılan örgütsel adalet ölçeğinin ifadeleri çoğunlukla Moorman'ın (1991) çalışmasına bağlı olarak geliştirilmiştir. Bu ölçekteki 25 ifade; Moorman (1991), Folger ve Konovsky (1989), Williams, Malos ve Palmer (2002)'in çalışmaları ile birlikte ilgili literatürden yararlanılarak geliştirilmiştir (Yürür, 2005: 180). Bu araştırmada da örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,960 olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara bakılarak örgütsel adaletin alt boyutlarında bu değer; etkileşim adaleti için 0,933, dağıtım adaleti için 0,936 ve prosedür adaleti için 0,892 hesaplanmıştır. Örgütsel adalet ölçeği ve boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçlarının oldukça iyi olduğu söylenebilir. Mesleki tükenmişlik ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmış olup, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin incelendiğinde Cronbach alfa değeri ise 0,726 olarak hesaplanmıştır. İlgili ölçeğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi boyutlarının Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0,826, 0,766 ve 0,718 olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik ölçeği ve alt boyutlarının da sosyal bilimlerden oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Kayış, 2005: 405).

Tablo 2: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi ve Maddelere Göre Faktör Yükleri

Madde no	Faktörler		
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarıda Düşme Hissi
t2	,818		
t1	,800		
t3	,791		
t8	,758		
t20	,540		
t14	,489		
t13	,483		
t11		,795	
t10		,706	
t15		,691	
t5		,602	
t16		,593	
t7		-,541	
t22		,527	
t6		,457	
t17			,717
t12			,660
t21			,612
t18			,537
t4			,422
t19			,419
t9			,417

3.5. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya, özel bir hastanede görev yapmakta olan 150 sağlık çalışanı ve idari personel katılmıştır. Araştırma katılımcılarına ilişkin demografik bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler şu şekildedir: Katılımcıların %61,3 kadın, %38,7'si ise erkeklerden oluşturmaktadır. Çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğunun 18-25 (%32,7) yaş grubunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise; %43'ü üniversite-önlisans ve %30'u ise lise mezunudur. Diğer bir demografik özellik olan kıdem durumunda ise, en fazla 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların araştırmaya katıldıkları (%42,7) belirlenmiştir.

Tablo 3: Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		Frekans (f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	92	61,3
	Erkek	58	38,7
Yaş	18-25	49	32,7
	26-33	68	45,3
	34-41	20	13,3
	42-49	13	8,7
Eğitim	İlköğretim	6	4,0
	Lise	45	30,0
	Ön Lisans	43	28,7
	Üniversite	43	28,7
	Y. Lisans / Doktora	13	8,6
Kıdem	1 Yıldan Az	64	42,7
	1-4 Yıl arası	42	28,0
	4-7 Yıl	44	29,3

Çalışanların örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizler Tablo 4'te gösterilmektedir. Örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizler incelendiğinde; örgütsel adalet ölçeğinin tümü için $\bar{x}=3.02$ ($ss=.84$), etkileşim adaleti boyutu için $\bar{x}=3,36$ ($s=0,98$), dağıtım adaleti boyutunun ortalaması ise 2,64 ($ss=.97$), ve prosedür adaletinin ortalaması ise 2,95 ($ss=.84$) olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede çalışanların büyük çoğunluğunun örgütsel adalet algılamalarına yönelik ifadelerde “kararsızım” şeklindeki seçeneğe yönelmişlerdir. Tükenmişlik ölçeği için tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında ise ölçeğin tümü için $\bar{x}=3,03$ ($ss=.42$) duygusal tükenme boyutu için 3,13 ($ss=.89$), duyarsızlaşma boyutu için 2,82 ($ss=.90$) ve kişisel başarıda düşme hissi boyutu için $\bar{x}=3,13$ ($s=.81$) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların tükenmişlikle ilgili yanıtlarının büyük bir kısmının “çoğu zaman” şeklindeki seçeneğe doğru yöneldiği görülmektedir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Değişkenler ve Boyutları	\bar{x}	SS
Örgütsel Adalet	3.02	.84
Etkileşim Adaleti	3.36	.98
Dağıtım Adaleti	2.64	.97
Prosedür Adaleti	2.95	.84
Tükenmişlik	3.03	.42
Duygusal Tükenme	3.13	.89
Duyarsızlaşma	2.82	.90
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	3.13	.81

Not: N=150

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada açıklayıcı tarzda ilişki araştırma modeli kullanılmıştır. Bu araştırma modeline göre çalışanların örgütsel adalet algılamalarının, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede belirlenen araştırmanın temel hipotezi; “ H_1 : Çalışanların örgütsel adalet algısı, tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.” şeklinde belirlenmiştir. Bu hipotezin testi için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır. Yapılan analiz sonucunda r^2 değeri 0,087 olarak elde edilmiştir. Yani örgütsel adalet algısı, tükenmişliğin %8,7'sini açıklamaktadır. Değişkenler arası ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon testi sonucunda ise $r=-0,295$ olarak hesaplanmış ve değişkenler arasında negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmuştur. Tablo 5'ten de görüleceği üzere, örgütsel adalet algısı, tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel adalet algısındaki bir birimlik bir değişim, çalışanların tükenmişlikleri düzeyleri üzerinde $y=4,132-0,58x$ kadarlık bir değişime neden olmaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	4,132	,309		13,380	.000 *
Örgütsel adalet	-,581	,156	-,295	-3,722	.000 *
	$r=-,295$	$r^2=.087$	$F=13,854$		

Not: * $p<.05$; Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Örgütsel adaletin boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik “ H_2 : Çalışanların örgütsel adalet ve boyutlarına yönelik algılamaları ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.” hipotezinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu testin yapılabilmesi için öncelikle verilerin Kolmogorov-Smirnov analizi ile normallik dağılımı incelenmiş ve verilerin parametrik olduğu normal dağıldığı görülmüştür. Tablo 6'dan görüleceği üzere, örgütsel adalet ve boyutları ile tükenmişlik arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede; örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ise negatif yönlü orta düzeyde ($r=-0,295$, $p<.00$), etkileşim adaleti ile ($r=-0,274$, $p<.05$), dağıtım adaleti ile ($r=-0,284$, $p<.05$) ve prosedür adaleti ile ($r=-0,221$, $p<.05$) negatif yönde orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir (Tablo 6).

Bu bağlamda, çalışanların örgütsel adalet algısı azaldıkça tükenmişlik düzeyleri artmaktadır. Bu ilişkide, dağıtım adaletinin diğer boyutlara göre biraz daha fazla etkisinin olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda dağıtım kararları verilirken, çalışanların elde edecekleri sonuçların adil şekilde algılanmasına dikkat edilmesi önemli olabilecektir. Aksi bir durum çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşamasına neden olabilecektir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5
Etkileşim Adaleti (1)	1				
Dağıtım Adaleti (2)	,655**	1			
Prosedür Adaleti (3)	,671**	,778**	1		
Örgütsel Adalet (tüm ölçek) (4)	,898**	,896**	,882**	1	
Tükenmişlik (5)	-,274**	-,284**	-,221**	-,295**	1

Not: ** p < .01

Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini tespit amacıyla geliştirilen " H_{2a} : Çalışanların yaşına göre, örgütsel adaletin boyutları farklılık göstermektedir." hipotezinin test edilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yaşa göre, örgütsel adaletin boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizi sonucunda, dağıtım adaleti ($p = .034 < 0.05$), prosedür adaleti ($p = .019 < 0.05$) ve etkileşim adaleti için ($p = .38 > 0.05$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 7).

Tablo 7: Örgütsel Adalet Algılamalarının Yaşa Göre Farklılıklarının İncelenmesi ANOVA Tablosu

Dağıtım Adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	8,20	3	2,73		
Gruplar içi	134,32	146	,92	2,97	.034*
Toplam	142,53	149			
Prosedür Adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	6,93	3	2,31		
Gruplar içi	98,45	146	,67	3,42	.019*
Toplam	105,38	149			
Etkileşim adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	2,96	3	,988	1,028	.382
Gruplar içi	140,36	146	,961		
Toplam	143,32	149			

Not: *p<0.05

Bu doğrultuda H_{2a} hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Farklılık görülen boyutlar için yapılan Scheffe testinin sonucuna göre ise; 26-33 yaşları ile 34-41 yaşları arasında dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarında farklılık göstermektedir (Tablo 8). Tanımlayıcı istatistiklere göre; dağıtım adaleti boyutundaki 26-33 yaş aralığı için $\bar{x}=2,49$ iken 34-41 yaş aralığı için $\bar{x}=3,00$ olarak hesaplanmıştır. Prosedür adaleti algılaması için ortalamalara bakıldığında ise; 26-33 yaş aralığı için $\bar{x}=2,76$ ve 34-41 yaş aralığı için $\bar{x}=3,35$ olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tespit amacıyla geliştirilen " H_{2b} : Çalışanların eğitim durumuna göre, örgütsel adaletin boyutları farklılık göstermektedir." hipotezinin test edilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre etkileşim adaleti için ($p = .344 > 0.05$), dağıtım adaleti için ($p = .671 > 0.05$) ve prosedür adaleti için ($p = .022 < 0.05$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 9). H_{2b} hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiksel analizlere göre; ilköğretim mezunları için $\bar{x}=3,57$, lise mezunları için $\bar{x}= 3,12$, ön-lisans mezunları için $\bar{x}=2,75$, üniversite mezunları için $\bar{x}=$

3,02 ve yüksek lisans / doktora mezunları için $\bar{x}=2,51$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak eğitim durumuna göre en yüksek prosedür adaleti algısı ilköğretim mezunlarında, en düşük prosedür adaleti algısı yüksek lisans / doktora mezunlarında görülmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Boyut	Yaş (i)	Yaş (j)	\bar{x}	X_i-X_j	Sh_x	p
Dağıtım adaleti	26-33	18-25	2,82	-,33	,17	,063
		34-41	3,00	-,50*	,24	,040
		42-49	2,21	,28	,29	,331
Prosedür adaleti	26-33	18-25	3,10	-,33	,15	,205
		34-41	3,35	-,59*	,20	,049
		42-49	2,81	-,048	,24	,998

Tablo 9: Örgütsel Adalet Algılamalarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılıklarının İncelenmesi ANOVA Tablosu

Etkileşim adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	4,34	4	1,085	1,132	.344
Gruplar içi	138,98	145	,958		
Toplam	143,32	149			
Dağıtım Adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	2,28	4	,570	,590	.671
Gruplar içi	140,25	145	,967		
Toplam	142,53	149			
Prosedür Adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	7,93	4	1,983		
Gruplar içi	97,45	145	,672	2,951	.022*
Toplam	105,38	149			

Not: *p<0.05

Farklılık görülen boyutlar için yapılan Scheffe testinin sonucuna göre, prosedür adaleti boyutunda farklılıklar görülmektedir. Bu çerçevede ilköğretim mezunları ile ön-lisans ve yüksek lisans/doktora mezunları arasında farklılığın olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Tablo 10: Örgütsel Adalet Boyutları İle Eğitim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Boyut	Eğitim (i)	Eğitim (j)	\bar{x}	X_i-X_j	Sh_x	p
Prosedür adaleti	İlköğretim	Lise	3,12	,45	,35	,208
		Ön Lisans	2,75	,81*	,35	,024
		Üniversite	3,02	,54	,35	,132
		Y.Lisans/Doktora	2,51	1,05*	,40	,010

Demografik değişkenlerden kıdemin, örgütsel adalet boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Dağıtım adaleti için ($p=.003<.05$), prosedür adaleti için ($p=.009<.05$) ve etkileşim adaleti ($p=.16>.05$) şeklindedir. H_{2c} hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizlerine göre; dağıtım adaleti için 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar için $\bar{x}=2,94$ iken, 1-4 yıl arasında kıdeme sahip çalışanlar için $\bar{x}=2,29$ olarak belirlenmiştir. 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanların dağıtım adaleti algılamaları düzeyinin 1-4 yıl arası kıdeme sahip olanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Kıdeme göre prosedür adaleti için tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında; prosedür adaleti algısı en yüksek 3,17 seviyesinde ortalama ile 1 yıldan az kıdeme sahip olanlarda, en düşük prosedür adaleti algısı ise 2,67 seviyesinde ortalama ile 1-4 yıldan az kıdeme sahip olanlarda görülmektedir. Bu sonuca göre kıdem seviyesi arttıkça prosedür adaleti algılamasının azaldığı sonucuna varılabilir.

Tablo 11: **Örgütsel Adalet Algılamalarının Kıdeme Göre Farklılıklarının İncelenmesi ANOVA Tablosu**

Etkileşim Adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	3,533	2	1,767	1,858	.160
Gruplar içi	139,787	147	,951		
Toplam	143,320	149			
Dağıtım Adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	11,120	2	5,560	6,219	.003*
Gruplar içi	131,414	147	,894		
Toplam	142,533	149			
Prosedür Adaleti	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	6,584	2	3,292	4,898	.009*
Gruplar içi	98,802	147	,672		
Toplam	105,386	149			

Not: *p<0.05

Farklılığın kaynağı için yapılan Scheffe testinin sonucuna göre, dağıtım ve prosedür adaleti boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu bağlamda; 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlarla, 1-4 yıl arasında kıdeme sahip çalışanlar arasında farklılığın oluştuğu görülmektedir (Tablo 12).

Tablo 12: **Örgütsel Adalet Boyutları ile Kıdem Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Boyut	Eğitim (i)	Eğitim (j)	\bar{x}	$X_i - X_j$	Sh_x	p
Dağıtım adaleti	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	2,29	,64*	,18	.003
		4-7 Yıl Arası	2,55	,38	,18	.119
Prosedür adaleti	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	2,67	,50*	,16	.010
		4-7 Yıl Arası	2,89	,27	,16	,224

Tablo 13: **Tükenmişliğin, Yaşa Göre Farklılıklarının İncelenmesi ANOVA Tablosu**

Duyarsızlaşma	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	7,28	3	2,427	3,115	.028*
Gruplar içi	113,77	146	,779		
Toplam	121,05	149			
Duygusal Tükenme	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	5,90	3	1,967	2,557	.058
Gruplar içi	112,30	146	,769		
Toplam	118,20	149			
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	4,60	3	1,536	2,397	.071
Gruplar içi	93,55	146	,641		
Toplam	98,16	149			

Not: * p<0,05

Tükenmişliğin boyutları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla " H_{3a} : Çalışanların tükenmişlik boyutları, yaşa göre farklılık göstermektedir." şeklindeki hipotez geliştirilmiş ve bu hipotezi test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu için istatistiksel anlamlılık değeri ($p=.028<.05$) olarak hesaplanmıştır. Ancak tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissi alt boyutları için p değerleri 0,5'in üzerinde olduğu için H_{3a} hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Farklılık oluşan boyut için Scheffe testi yapılmıştır. Bu teste göre 18–25 ile 42–49 yaşları arasında tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 13). Çalışanların yaş grupları incelendiğinde; 18–25 yaş $\bar{x}=3.07$, 26–33 yaş $\bar{x}=2.66$, 34–41 yaş $\bar{x}=2.98$ ve 42–49 yaş aralığında çalışanlar için $\bar{x}=2.44$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 14: Tükenmişlik Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Yaş (i)	Yaş (j)	\bar{x}	$X_i - X_j$	Sh_x	p
Duyarsızlaşma	42-49	18-25	3,07	-,63*	,27	,023
		26-33	2,66	-,21	,26	,421
		34-41	2,98	-,53	,31	,092

Tükenmişliğin boyutları ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla "*H_{3b}: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri, kıdeme göre farklılık göstermektedir.*" şeklindeki hipotez geliştirilmiş ve bu hipotezi test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. ANOVA testi sonucuna göre istatistiksel anlamlılık (p) değerleri; duygusal tükenmişlik için (p= .031<.05), duyarsızlaşma için (p=.008<.05) ve kişisel başarıda düşme hissi içindir (p= .026<.05). Tüm boyutlar için tükenmişlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle *H_{3b}* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15: Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları İçin ANOVA Tablosu

<i>Duygusal Tükenme</i>	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	5,443	2	2,722		
Gruplar içi	112,764	147	,767	3,548	.031*
Toplam	118,208	149			
<i>Duyarsızlaşma</i>	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	7,744	2	3,872		
Gruplar içi	113,308	147	,771	5,023	.008*
Toplam	121,052	149			
<i>Kişisel Başarıda Düşme Hissi</i>	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	p
Gruplar arası	4,768	2	2,384		
Gruplar içi	93,399	147	,635	3,752	.026*
Toplam	98,167	149			

Not: *p<0,05

Tükenmişlik boyutları ile kıdem arasındaki ilişkiler için Scheffe testinin sonuçlarına bakılmış ve 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlarla, 1–4 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar arasında tükenmişlik boyutları açısından farklılıklar görülmüştür (Tablo 15). Duygusal tükenme boyutunda $\bar{x}=3,30$; duyarsızlaşma boyutunda $\bar{x}=3,08$ ve kişisel başarıda düşme hissi boyutunda da 3,32 ile, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlarda en yüksek düzeyde tükenmişlik görülmektedir.

Tablo 16. Tükenmişlik Boyutları İle Kıdem Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Yaş (i)	Yaş (j)	\bar{x}	$X_i - X_j$	Sh_x	p
Duyarsızlaşma	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	2,56	,51*	,17	,014
		4-7 Yıl Arası	2,69	,38	,17	,088
Duygusal Tükenme	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	2,84	,45*	,17	,034
		4-7 Yıl Arası	3,18	,11	,17	,801
Kişisel başarıda düşme hissi	1 Yıldan Az	1-4 Yıldan Az	2,89	,42*	,15	,028
		4-7 Yıl Arası	3,09	,23	,15	,339

Tüm bu bulgular doğrultusunda, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca demografik değişkenler ile örgütsel adalet algılamaları ve tükenmişlik olgusu arasında da istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

4. Sonuç ve Öneriler

Günümüz iş yaşamına bakıldığında çalışanların en fazla yakındığı problemler arasında; iş yükü, fazla mesai, ödül dağıtımının adaletsizliği, yönetsel sorunlar, kişisel ilişkiler, özel hayata zaman

ayırnamamak gibi konular gelmektedir. Bu noktada örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmayla örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Sağlık sektöründe çalışanlar örgütlerini adaletli olarak algılasa o kurum amaçlarına daha kolay ulaşacaktır. Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür. Hastanede çalışan bir hemşire eğer kurumunu adil olarak algılasa işiyle ilgili çevresel ve diğer etmenleri fazla düşünmez ve işine odaklanabilir. Böylelikle hastalarına karşı daha dikkatli davranarak hem hasta güvenliğini sağlamış olur hem de bağlı olduğu kurumun verimliliğini artırabilir. Bir örgütte adaleti sağlamak insan kaynaklarının ve üst yönetimin temel görevlerinden biridir. Bu nedenle insan kaynakları biriminin öncelikle yönetim uygulamalarını incelemesi ve oluşabilecek herhangi bir adaletsizliğe karşı önlemler alması gerekmektedir. Üst yönetimin ise bu konuda insan kaynakları birimine destek olması ve çalışanların adalet algılamalarını yükseltmek için gerekli görülen yönetim uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir. Adaletsiz bir örgütte çalışanların adalete karşı olan duyarlılıkları nedeniyle tükenmişlik sendromu görülmesi olasıdır. Tükenmişlikle sonuçlanan bir durum ise, çalışanların işten ayrılmalara neden olarak, hem çalışanlar hem de örgütler için maddi ve manevi kayıplara sebep olacaktır.

Tükenmişlik sendromu en fazla kamuya hizmet veren ve işi gereği insanlarla sürekli iç içe olan kişilerde görülmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların birinci görevi insan hayatını korumak olduğu için iş ortamında stres süreklilik halini almaktadır. Bu durum da insanların gergin bir hal almasına sebep olmakta ve stresin artmasıyla da tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır. Özellikle doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personelleri hastalarla sürekli temas halinde oldukları için stresten fazlasıyla etkilenmektedirler. Bu nedenle bu çalışanlar için tükenmişliğe yakalanma riski fazla olmaktadır.

Tükenmişliği önlemek için öncelikle şikâyet edilen konuların belirlenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin de tükenmişlik olgusu üzerinde hassasiyetle durması gerekir. Yönetimin hem çalışanı kaybetmemesi hem de onun yanında olduğunu hissettirmesi açısından tükenmişlikle karşılaşan çalışanlara yardımcı olunmalıdır. Çalışanlara bu süreçlerde izin verilerek tatil yapması önerilebilir, iş rotasyonları yapılarak çalışan monotonluktan kurtarabilir, ileri seviyede bir tükenmişlik vakasıyla karşılaşılırsa psikolojik destek alınabilir. Örgütsel düzeyde ise çeşitli düzenlemeler yapılarak (ücret artırımı, terfi, ödül, kararlara katılma gibi) çalışanın motive olması sağlanmalıdır.

Araştırmada, örgütsel adaletin, tükenmişliği etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet ile tükenmişlik boyutları arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet için "kararsızım" şeklindeki yanıtı yöneldikleri bu durumun da "nötr" bir algıyı oluşturduğu düşünülmektedir. Ancak tükenmişlik olgusunda ise "çoğu zaman" şeklindeki seçeneğe yönelerek bu durumu yaşadıklarını belirtmektedirler. Çalışmada, demografik değişkenler ile bu iki değişken arasındaki farklılıklar da incelenmiştir. Örgütsel adaletin boyutları ile yaş arası ilişkiler incelendiğinde; dağıtım ve prosedür adaletinin yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farkın yönü ise, 26-33 yaş ile 34-41 yaş grubu arasındadır. Eğitim durumunda ise prosedür adaleti açısından farklılık oluşmaktadır. Örgütsel adaletin algılanması özellikle yüksek lisans ve doktora mezunları açısından en düşük düzeydedir. Kıdem değişkeninde ise dağıtım ve prosedür adaleti açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle 1 yıldan az çalışanlar ile 1-4 yıl arası çalışanlar arasında bu farklılıklar bulunmaktadır. Tükenmişlik olgusunda ise duyarsızlaşma boyutu ile yaş arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın yönü ise; 18-25 yaş ile 42-49 yaş arasında görülmektedir. Kıdem açısından ise tükenmişliğin tüm boyutları farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağı ise; 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlarla, 1-4 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar arasındadır.

Özellikle sağlık sektöründe çalışanlar için stresli ortamlarda çalışmanın yanı sıra adaletsiz bir kurumda çalışmak daha da zor olacaktır. Bu nedenle yukarıda belirtildiği gibi hastanelerde insan kaynakları biriminin çalışanların örgütsel adalet algılarını yüksek tutabilmeleri ve tükenmişliği

önlemleri için önemli görevleri bulunmaktadır. Örneğin, yeni mezun hemşireler için eğitim imkanları sağlanarak, genç çalışanların hem tecrübe kazanabilmesi hem de hastalarla karşılaşmadan bilgi edinmeleri mümkün kılınabilmelidir. Yine iş yükünün kişiler arasında adil olarak dağıtılmaması tükenmişlik açısından çok önemlidir. Kişiye altından kalkamayacağı işler verildiği takdirde mutsuzluk ve verimsizlik sözkonusu olabilecek, diğer çalışanlarla kendini kıyaslayacak ve adaletsiz bir çalışma ortamında çalıştığını düşündüğü için tükenmişlik yaşamaya maruz kalacaktır. Örneğin; hastane gibi yoğun çalışma saatlerinin olduğu kurumlarda nöbet sisteminin adil bir şekilde düzenlenmesi gerekir. Böylelikle hem çalışanın üzerinden fazla iş yükü alınarak tükenmişlik yaşamayı önlenmiş olacak hem de adil bir nöbet çizelgesiyle çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladıklarında kurumun adil olduğuna dair inançları geliştirmiş olacaklardır. Bu süreçte insan kaynakları hangi çalışana hangi görevler vereceğini görev tanımlarını planlayıp oluşturarak belirlemelidir. Örneğin bir hastanenin yoğun bakım ünitesinde çalışacak bir hemşirenin görev tanımı işe başlamadan önce hazır olmalı ve işe alım esnasında görev tanımında yazan maddeler kişiye aktarılmalıdır. Çalışanın işin gereklerini bilmesi onun işe daha kolay adapte olmasını sağlarken tükenmişliğe karşı baştan bir önlem alınmış olacaktır.

Ayrıca yüksek performans gösteren çalışanlar belirlenerek ödül ve takdir sistemi devreye sokulmalıdır. Örneğin başarılı bir sağlık çalışanını kurum dışında eğitim ve kongrelere göndererek mesleğiyle ilgili kendini geliştirmesi sağlanabilir. Bu durum hem kişinin kendini değerli hissetmesine, hem de eşitlik teorisinde bahsedildiği gibi örgüte katkıları sonucunda aldığı çıktılarının adil olduğunu algılamasını sağlamaya yardımcı olur. Bir hastanede sadece sağlık çalışanları çalışmamaktadır. Hasta danışmanları, idari kadro personelleri, temizlik görevlileri de o hastanenin işlevini yerine getirebilmesi için aynı katkıyı sağlamaktadırlar. Bu nedenle yapılan iyileştirmeler sadece sağlık çalışanlarına yönelik değil idari kadroya yönelik olarak da yapılmalıdır. Bu durum idari kadro ile sağlık çalışanları arasında oluşabilecek adaletsizlik algılarını da ortadan kaldıracaktır.

Son olarak çalışmanın tüm sektörü temsil edici bir örnekleme sahip olmadığı yönündeki kısıt gözden kaçırılmamalıdır. Sonraki araştırmalarda farklı örneklemler ve sektörler dikkate alınarak çalışmalar geliştirilebilir.

Kaynakça

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, USA: New York: Academic Press. Vol.2, 267-299.
- Adekola, B. (2010). Gender Differences in the Experience of Work Burnout Among University Staff. *African Journal of Business Management*, 4(6), 886-889
- Ali, N. ve Ali, A. (2014). The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Psychological Capital and Job Burnout of Pakistani Nurses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8 (2), 399-412
- Bakker, A.B. ve Costa, P. L. (2014). Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1 , 112–119
- Baldwin, S. (2006). *Organizational Justice*, United Kingdom, Institute For Employment Studies. <http://www.employment-studies.co.uk/>, Erişim tarihi: 01.10. 2016
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Moorman, R.H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 259-273
- Brebels, L., Cremer, D.D. ve Dijke, M.V.. (2014). Using Self-Definition to Predict the Influence of Procedural Justice on Organizational-Interpersonal-and Job/Task-Oriented Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 40 (3), 731–763

- Chenevert, D., Jourdain, G., Cole, N. ve Banville, B. (2013). The Role of Organisational Justice, Burnout and Commitment in the Understanding of Absenteeism in the Canadian Healthcare Sector. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 350-367.
- Cihangiroğlu, N., Cankul, H.İ., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2011). Kararlara Katılım ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi: Doktorlar Üzerinde Bir Araştırma, III. Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Poster Bildiriler Kitabı, Ankara, 76-93
- Cihangiroğlu, N.(2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 386-400
- Croponzano R., Bowen,D.E. ve Gilliland, B. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21 (4), 34-48
- Çelik, M. ve Sarıtürk, M. (2012). Organizational Justice and Motivation Relationship: The Case of Adıyaman University. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.21 (1), 353-382
- Da Silva Schuster, M., Da Veiga Dias, V. ve Battistella, L.F. (2014). Burnout e Justiça Organizacional: Um Estudo Em Servidores Públicos Federais. RAIMED - Revista de Administração IMED, 4(3), 330-342
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 99-119
- Demirel, Y. ve Dinçer, E. (2011). Örgütsel Adalet, Edt: Aykut Bedük, *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar - Güncel Konular, 1.bs, Konya: Atlas Akademi*.
- Derin, N. ve Demirel, E. T.(2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 17 (2), 509-530
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. 4.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Farber, B.A. (1984). Teacher Burnout: Assumptions, Myths and Issues. *Teacher College Record*. 86 (2), 1-30
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32 (1) 1989. 115-130
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time and Links with Morality. *International Journal of Management Reviews*. 10 (2), 93-126
- Frenkel, S. J., Li, M. ve Restubog, S. L. D. (2012). Management, Organizational Justice and Emotional Exhaustion Among Chinese Migrant Workers: Evidence from Two Manufacturing Firms. *British Journal of Industrial Relations*. 50(1), 121-147.
- Garden, Anna-Maria. (1987). Depersonalization: A Valid Dimension of Burnout?, *Human Relations*. 40 (9), 545-560
- Giderler-Atalay, C. (2010), Örgütsel Adalet, (Ed) N. Derya Ergun Özler, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Gold, Y. (1983). Burnout: A Major Problem for Teaching Profession. *Education*. 104 (3), 271-274
- Gorji, M. (2011). The Effect of Job Burnout Dimension on Employees' Performance. *International Journal of Social Science and Humanity*. 1(4), 243-246
- Goutas, L.J. (2008). Burnout. *The Write Stuff*. 17 (3), 135-138
- Hassan, A. (2002). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave. *Asian Academy of Management Journal*. 7 (2), 55-66.
- Hur, W-M., Park, S.I. ve Moon, T-W. (2014). The Moderating Roles of Organizational Justice on the Relationship Between Emotional Exhaustion and Organizational Loyalty in Airline Services. *Journal of Services Marketing*, 28 (3), 195 - 206
- İçerli, L.(2010). Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5 (1) , 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, F. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 24 (4), 195-216
- Kayış, A. (2005). Güvenilirlik Analizi, Edt: Şeref Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Laurova, K. ve Levin, A. (2006). *Burnout Sydrome: Prevention and Management Handbook*. Lithuania-Vilnius: Central and Eastern European Harm Reduction Network.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1990) . On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout . *Journal of Applied Psychology*. 76 (6), 743-747
- Liljegren, M. ve Ekberg, K. (2009). The Associations Between Perceived Distributive, Procedural, and İnteractional Organizational Justice, Self-rated Health and Burnout, *Work*. 33, 43-51
- Lyu, X. (2016). Effect of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as a Mediator: Evidence From China. *Social Behavior and Personalit*. 44 (8), 1359-1370.
- Maraşlı, M. (2005). Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 6(23), 27-33.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2, 99-113
- Maslach C., Schaufeli W.B. ve Leiter M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- 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
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Piero, J.M. ve Ramos, J. (2005). Linking Organizational Justice to Burnout: Are Men and Women Different?, *Psychological Reports*. 96, 805-816.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76 (6), 845-855
- Okumuş, F. ve Avcı, Ut. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Özer, P. S. ve Urtekin, G.E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu ilişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28, 107-125
- Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6 (2), 37-66
- Safari, A., TamiziFar, M.B.S. ve Jannati, A.R.M. (2012). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff Job Burnout (Case of University Staff of Isfahan). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), 131-136
- Sağlam-Arı, G. ve Çına-Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148
- Schaufeli W.B., Keijsers G.J. ve Reis, M. D. (1995). Burnout, technology use, and ICU-performance. *In Organizational Risk Factors for Job Stress* (ed.: Sauter S.L. ve Murphy L.R.), USA: Washington, APA Books, 259-271
- Şimşek, M.Ş., Emhan, A., Demirtaş, Ö. ve Topuz, G. (2015). Mobing, Algılanan Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkileri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 6 (11), 199-214
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tunç, A. ve Gündüz, B. 2010. Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*. 11 (1), 84-106
- Wei-Min, Jin, Zhang Ying, ve Xiao-Ping, Wang.(2015). Job burnout and Organizational Justice Among Medical Interns in Shanghai, People's Republic of China. *Advances In Medical Education and Practice*. 25(6), 539-544
- Williams, M.L., Malos, S.B. ve Palmer, D.K. (2002). Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expended Model of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*. 28 (2), 195-215
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11 (16), 83-99

AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC VARIABLES TO HOSPITAL EMPLOYEES

Extended Abstract

Aim: Organizational justice arises as an important phenomenon in today's health sector. As a result of highly stressful work conditions, employees of health industry have to cope with intense pressure. To manage this stressful work environment organizational justice has a significant role. Employees always compare their work conditions and their output with their colleagues. If they experience or witness an injustice, they are more likely to get burnout. The aim of this study is to reveal the effect of employees' perceptions of organizational justice on burnout syndrome. It is also aimed to determine employees' perceptions of organizational justice and burnout levels. Moreover, another aim of this study is to examine the reflections of demographic variables (age, seniority, etc.) on employees' perceptions of organizational justice and burnout syndrome. This study is particularly important to develop a better understanding of individuals, employed in the stressful settings of health sector, who face with the occurrence of burnout. The results of this study are also expected to provide new insights for the health sector managers to take the necessary steps with an aim of protect their subordinates from burnout. Thus, the study is important in terms of its contribution to the practice in addition to the Organizational Behavior literature.

Methods: The survey is conducted through a questionnaire on 150 hospital employees. In the first part of the questionnaire, the organizational justice scale developed by Moorman (1991) is used to determine the perceptions of employees' organizational justice. This scale consists of 3 dimensions and 25 expressions. In the second part, the burnout scale of Maslach and Jackson (1981) is adapted to determine the occupational burnout level of employees. This scale consists of 3 dimensions and 22 expressions. In the last part, there are questions about demographic characteristics (age, education level, and seniority) of the participants. Organizational justice and burnout scales are tested for their structural validity by factor analysis. Cronbach alpha reliability values are also calculated. Regression and correlation analyzes and one-way analyses of variance are used to test the hypotheses.

Findings: The findings of this study show that employees' perceptions of organizational justice affect their levels of burnout. Negative moderate relationships between organizational justice and burnout and dimensions are also been identified. As a result the perceptions of organizational justice decrease, while the burnout levels of employees increase. Moreover the results address that distributional justice is more influential on burnout than the other justice dimensions. In addition, the relationship between organizational justice and demographic variables are examined. Significant differences are identified only in procedural justice according to educational status, and distribution and procedural justice levels in seniority. The relationship between burnout dimensions and demographic characteristics are found to be related with the age of depersonalization and in the seniority.

Conclusion: In today's business environment, the health sector is getting more and more important. Everyday new kinds of illnesses emerge in addition to the rapid technological developments. For keeping their place in the sector, hospitals need tolerant employees. The employees of health industry suffer from workload, overtime, the injustice of award distribution, managerial problems, and personal relationships, not to spend time in private life. At this point, organizational justice or injustice seems to be an important antecedent of burnout. If employees of health sector perceive their organization as justice, the health organization is more likely to reach its goals. It is possible to explain this situation as follows. Keeping the justice in an organization is one of the basic tasks of human resources and senior management. For this reason,

the human resources unit must first examine management practices and take precautions against any injustice that may occur. The top management should also adapt the management practices that are necessary to support the human resources unit and to increase the employees' perceptions of justice. It is more probable for employees, working in an unfair organization, to experience burnout syndrome. In this study, we find that organizational justice affects burnout. There is also a negative relationship between organizational justice and burnout dimensions. In general, employees in the form of "disagree" for organizational justice, also form a "neutral" perception towards their organization. However, in the case of burnout, those neutral perceptions move to "often". In the study, the differences between demographic variables and these two variables are also examined. Significant justice perception differences for different age, education, and seniority levels are identified. Moreover for burnout levels significant differences according to the age and seniority levels are identified. Finally, these findings represent the perceptions of just 150 employees of health sector. So the readers should be cautious in generalizing the results. Further studies can enhance the literature by taking into account different samples and sectors.