

AİLE ŞİRKETLERİNDE TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNUN GELİŞİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET FONKSİYONUN ETKİSİ: KONYA İLİNDE ÖRNEK UYGULAMA

EFFECT of ORGANIZATIONAL JUSTICE on BURNOUT in FAMILY BUSINESSES: A STUDY in KONYA

İhsan Polat¹, Aykut Bedük², Kemalettin Eryeşil²

¹Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

²Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi İşletme Bölümü

Teslim Tarihi:12.01.2018

Kabul Tarihi:06.10.2018

Sorumlu Yazar: İhsan Polat, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya/TÜRKİYE ihsanpolat2000@hotmail.com

ÖZET

Tükenme, düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma ile sonuçlanan psikolojik bir durumdur. Çalışmamızda aile işletmelerinde çalışanların üzerinde olumsuz etkisi olduğu düşünülen tükenmişlik duygusu ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Aile fonksiyonu ile daha da karmaşıklaşan işletme yapılarında stresle mücadele edebilme becerisine bağlı olarak gelişen tükenmişlik duygusunu tetikleyen farklı stres kaynakları ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada tükenmişliği tetiklediği düşünülen örgütsel adalet faktörü arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmamızda veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma Konya ilindeki aile işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, tükenmişlik duygusu ile örgütsel adalet arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, adalet

ABSTRACT

Burnout is a psychological condition which is seen on an employee who should need to work in a close relationship with the customer and which is signs as depersonalization, low personal accomplishment, emotional exhaustion. In our study, we have been focused on relationship of burnout and the organizational justice which has a negative impact on the employees in family businesses. There are lots of stress sources can be seen in family businesses which become more complex with the family dynamics added. And it becomes the source of burnout which is about the ability to get rid of stress. In this study, it was intended to reveal the relationship between burnout and organizational justice. The data were collected using a questionnaire. Research was conducted in family businesses in the province of Konya. Data were analyzed by using SPSS programme. According to the survey, a significant negative correlation between organizational justice was identified with a sense of exhaustion.

Keywords: Burnout, justice

GİRİŞ

Çalışanlar zorlamalarla dolu bir dünyayla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar çalışanın dengesini bozarak, yaşamın devamı için gerekli olan enerjiden fazlasının harcanmasına sebep olurken, bireyi güçsüz, savunmasız, çaresiz bırakmaktadır. Yirmi birinci yüzyılda en güçlü kaynağın insan olduğu ve örgüt içinde davranışların anlaşılabilir olarak yönlendirilmesi gerektiği herkes tarafından kabul edilmektedir. Rekabet yoğun iş dünyası, işletmeleri yenilik yapma konusunda zorlamaktadır. Firmaların rekabetçi olmaları devamlılıkları için gerekli, fakat yeterli değildir. Artık firmalar, çalışanlarıyla fark yaratma peşindedir. Fakat çalışanları istenilen davranışlara sevk etmek çok da kolay değildir. Çünkü çalışandan beklenen yüksek katkı ve iş temposu, çalışmanı hızla tüketirken, onu daha stresli yapmaktadır. Bu bakımdan tükenmişlik stresin kaynağı değil, başarısız stres yönetiminin sonucudur (Altun, 2002; Şeşen, 2010). Tükenmişlik kavramı 1970'lerden sonra literatüre girmeye başlamıştır. Tükenmişlik, çalışanın yaşam kalitesini azaltırken, aile ve iş yaşamı üzerinde olumsuz etki yaparak bireyde psikolojik rahatsızlığa sebep olur.

Aile işletmelerinde yönetim anlayışının, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından sonuç değiştiren etkileri vardır. Aile işletmelerinin başarısı, çalışanların verimliliği kadar, işlerinden duydukları tatminle de yakından ilişkilidir.

İşletmenin sürdürülebilirliği için çalışanların, yönetim anlayışı, ödül sistemleri, iç ilişkiler, yapılan iş vb. konularda tatmin olmaları gerekmektedir. Tükenmişlik olumsuz bir tutumdur ve kişi ile çevresi arasında arzu edilmeyen etkileşim ile sonuçlanır. Kronik iş stresine olumsuz bir yanıttır. Bireyin kendisi ile ilgili değerlendirmenin olumsuz olması sonucu, işinde ve iş ilişkilerinde başarısızlık, yetmezlik duygusu oluşur.

Literatür tükenmişlik kavramı ile stresle mücadele edebilme ve alışkanlık arasında zıt bir ilişki tespit etmiştir. Yani strese karşı aşılı olan bireylerde tükenmişlik sendromu görülme oranı azalmaktadır. Çalışmalar, stressizlikten daha çok dozunda stresin, tükenmişlik sendromu ile mücadelede önemli olduğunu göstermiştir.

Çalışanların tükenmesine etki eden 16 örgütsel faktör vardır. Bu faktörlerden adalet araştırma konumuz olacaktır.

Çalışanların, işletmede karar ve politikaların doğruluğu ile ilgili görüşlerini ifade eden adalet kavramı; “işletmenin çalışan herkes için tutarlı ve eşit kurallarla yönetiliyor olması” anlamına gelir. Adaletsizlik algısı, başarı ile yönetilemeyen uzun süreli stresin sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişliğin bir tetikleyicisi olabilmektedir ve güven sarsılması sonucu motivasyon düşüklüğü ile birlikte işten ve ortaklıktan ayrılmayla sonuçlanabilmektedir.

Adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin Sosyal Değişim Teorisi ve Eşitlik Teorisi temelinde şekillendiği söylenebilir. İşletmede uygulamaların herkese karşı eşit olduğunu düşünen bir çalışan, Sosyal Değişim Teorisi'ne uygun olarak, daha özverili ve hakkıyla çalışmaktadır. Ancak, eşitlik hissi oluşmadığında, adaletin zedelendiğini değerlendirerek, kâr-zarar dengesini kendi lehine bozmak için olumsuz tepkiler vermektedir. Hak ettiğini alamamaktan dolayı stresin yükselmesi, işe ya da diğer çalışanlara karşı soğuma veya duyarsızlaşma ortaya çıkabilmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Tükenmişlik: Tükenmişlik kavramı, ilk olarak 1961 yılında Greene tarafından kullanılmıştır ve 1970'lerden itibaren araştırmalara konu olmuştur (Maslach ve Jackson, 1981). İlk kez 1974 yılında Freudenberg'in incelenmiş ve tükenmişliği sadece duygusal boyutu ile ele almıştır (Freudenberg, 1974)

Tükenmişlikle ilgili 35 yıl çalışmış olan ve Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personal accomplishment) ilişkin duygular olarak üç boyutta ele almaktadır. Maslach'a göre tükenmişlik “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve düşük kişisel başarı hissidir” (Maslach, Leiter ve Jackson, 1981).

Duygusal tükenme; bireysel stres boyutunu vurgulamakta ve “duygusal ve fiziksel kaynaklarda eksilmeyi” ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997). Duyarsızlaşma; tükenmişlikte kişiler arası boyutu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Düşük başarı duygusu ise; “çalışanın kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade etmektedir (Maslach, Leiter ve Jackson, 2012)

Freudenberg tükenmişliği; “başaramama, enerji ve güç kaybı, yıpranma, karşılanmayan istekler sonucu kişinin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlamıştır (Özmutaf, 2006).

Tükenmiş bireyin özellikleri enerji kaybı, diğerlerine karşı negatif tutum, motivasyon eksikliği ve aktif olarak ilişkilerden geri çekilmeyi içerir (Maslach, 2003). Tükenmişlik, yüz yüze ilişki gerektiren işlerde çalışanlarda daha fazla görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Nesnelere nazaran insanlara karşı duyulan sorumluluğun daha fazla olması, insanlarla çalışan kişilerde tükenme riskini artırmaktadır (Çekmecelioglu, 2006).

Tükenmişliğe ait alt boyutlar Maslach ve Jackson (1981) tarafından, duygusal tükenme, kişisel başarı hissinde azalma ve duyarsızlaşma olarak belirlenmiştir. Bu üç boyut aşağıda açıklanmıştır:

Duygusal tükenme: Çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasıdır. Duygusal tükenmiş çalışanlar kendilerini işlerine vermekte zorlanmaktadır. Duygusal tükenen kişi, üzerindeki yükü hafifletmek için kaçınmakta ve ilişkilerini, işin yapılması için gerekli en az düzeye indirmektedir. Ayrıca, insanlara ön yargılı yaklaşma, klişeleşmiş kalıplara göre davranma, tükenme belirtileri olabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2005).

Duyarsızlaşma: Çalışanın etkileşimde bulunduğu, hizmet sunduğu kişilere takındığı olumsuz, ciddiye alınmayan davranışlardır. Duyarsızlaşmış birey, hizmet sunduğu kişilerin hayatında haddinden fazla yer tuttuğunu düşünmekte; onların hayatından çıkmasını ve yalnız kalmayı içtenlikle isteyebilmektedir. Başkalarıyla ilgili olumsuz düşünce tarzı, kendisiyle ilgili olumsuz düşünmesine sebep olmakta ve kişi, yanlış düşünce ve davranışları nedeniyle çoğunlukla suçlu hissederek kendi hakkında "başarısız" hükmü verebilmektedir. Böylece tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarısızlık hissi ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2005).

Kişisel başarı hissinde azalma: Birey işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışı faaliyetlere yönelmektedirler (Wright ve Bonett, 1997). İşinde ilerleyemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, suçlu hissetmekte ve çabalarının bir işe yaramayacağına inanarak, kendilerine saygılarını kaybedip, depresyona girebilmektedirler (Basım ve Şeşen, 2005).

Yukarıdaki boyutlar tükenmişlik belirtileri sergileyen bireylerde işi savaştırmaya, hizmetin niteliğinde bozulma, iş bırakma eğiliminde artış, izin sonunda rapor ve benzeri yollarla izni uzatma eğilimi, iş yerine izinsiz devamsızlık, insan ilişkilerinde uyumsuzluk, bozulma eğilimi, aileden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, sebepsiz hastalanma eğilimleri, iş doyumsuzluğu ve iş kazalarında artma gibi olumsuzluklar olarak kendini gösterir (Meydan, Şeşen ve Basım, 2011).

Tükenmişliği Etki Eden Bireysel Faktörler

Çalışanların kişiliğinin, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde etkisi yüksektir. Kişilik yapısı açısından mükemmeliyetçi, idealist, amaç odaklı, rekabetten hoşlanan, mücadeleci, kaybetmeyi sevmeyen, eleştirici, aceleci, çevrelerine karşı öfkeli, işi zamanında bitirmeye şartlanan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, hızlı hareket eden ve konuşanlar, kişisel çıkarları her şeyin önünde tutan, hayatlarını kader ve şans gibi dışsal faktörlerin etkilediğini düşünenler, yüksek beklentileri olan, öz yeterliliği

sahip olmayan ve empati kuramayan bireyler daha çok tükenme riski altındadırlar (Freudenberger, 1974). Demografik özelliklerdeki farklılıklar da, tükenmişlik üzerinde önemli etki yaratır. Tükenmişlik araştırmalarında genellikle kadınlar erkeklerden daha fazla tükenmektedir sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni kadınların daha hassas olmalarıdır (Sürgevil, 2006).

Mesleki kıdem, yaş, çalışma süresi ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır (Maslach ve Jackson, 1981). Genç ve tecrübesizlerde tükenme daha fazla görülür çünkü yeni başlayanlar iş konusunda çok heyecanlı ve istekli olarak daha fazla enerji harcar daha kısa zamanda yorulurlar. İşinde kendisini ispatlamak isteyenler, genellikle kısa zamanda büyük başarı kazanacaklarına inanır fakat zamanla amaçlarına ulaşamamaları sonucu heyecanları düşer. Sonuçta gerçek dışı hedeflerini düşürmektense hayal kırıklığı ve tükenmişlik oluşur. İşe yeni başlayanlarda tükenmişliğin daha fazla görülmesinin diğer sebebi ise, yeni işin getirdiği rol ve sorumluluk karmaşası, mesleğe, işletmeye bağlılığın henüz oluşmamasıdır. Evliler bekârlardan, çocuk sahibi olanlar olmayanlardan daha az tükenmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Evlilerin bireylerin aynı şartlarda daha az tükenme yaşamaları, genel yaşam doyumlarının fazla olmasına bağlanabilir. Ayrıca evliler, kişilerarası ilişkilerdeki krizlerle başa çıkmada deneyimli olup, sorun çözme becerileri gelişmiştir. Aynı koşullar altında, bireysel nedenlerden dolayı bazıları tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğin daha iyi anlaşılması; sosyal ve durumsal stres kaynaklarının tespitiyle mümkündür. Bu nedenle “kötü insan” yoktur, “iyi insan”ların çalıştığı “kötü ortamlar” vardır anlayışıyla, tükenmişlik üzerinde etkili olan örgütsel (çevresel) faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Maslach ve Leiter, 1981 yılında ilk araştırmalarda iş yükü, adalet, kontrol, ödüller, aidiyet ve değerler başlıkları altında incelemeler yapmıştır (Jeanneau, 2000). Daha sonra bu içerik geliştirilerek 16 başlıkla tamamlanmıştır.

Maslach ve Leiter'a göre çalışanlardaki tükenmişlik, çalışma koşulları ile ilintilidir ve değişmesi gereken birey değil örgüttür. Bu açıdan tükenmişliğe sebep olabilecek örgütsel faktörler: İşin içeriği, iş yükü, iş ve duygu erozyonu, rol çatışması ve rol belirsizliği, yöneticiler ile ilişkiler, kontrol, iş arkadaşları ile ilişkiler, müşteriler ile ilişkiler, çalışma saatleri ve zamanları, ödül, kurumun plan ve politikaları, sosyal-mesleki destek sistemleri, mücadelede etkinlik, adalet, kararlara katılım ve fiziki çalışma koşulları olarak sıralanabilir.

Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, insanların kıyaslama sonucu ulaştıkları eşitlik ve eşitsizlik yargılarıdır (Cunneen ve White, 2002). Çalışan üç tür kıyaslama sonucu

eşitlik veya eşitsizlik yargısına ulaşır. “İç eşitlik” işyerinde aynı ve farklı işleri yapanlar arasında kendi durumunun kıyaslanmasıdır. “Dış eşitlik” ise çalışanın başka işyerlerindeki kişilerle kendi şartlarını kıyaslamasıyla oluşur. “Bireysel eşitlik” ise; işyerine sağladığı katkılar ile elde ettiklerini kıyaslaması ile oluşan yargıdır (Tremblay ve Roussel, 2001).

Çalışanların sürekli kıyaslamalar yapmaları ve adalet dengesini gözetmeleri konunun önemini göstermektedir. Örgütsel adalet algısı, toplumun kültüründen oldukça etkilenmektedir (Begley, Lee, Fang ve Li, 2002). Çünkü insanlara iyiyi-kötüyü, yapılması ve yapılmaması gerekenleri, doğruyu-yanlışı yaşadıkları kültür öğretir. Amerikan kültürü’nde alışverişe dayalı dağıtım adaletine karşın Hollanda kültüründe eşitliğe dayalı bir anlayış hâkimken, Hindistan kültürü’nde ise ihtiyaca dayalı dağıtım adaleti anlayışı vardır (Bies, 2001)

Adalet algılamalarındaki farklılığın bir sebebi de “eşitlik hassasiyeti” düzeyidir. Eşitlik hassasiyeti, bir insanın eşitliğe verdiği önemi göstermektedir. Araştırmalar insanların eşitlik hassasiyeti ile adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmektedir. Bir insanın eşitlik hassasiyeti o insanın adalet algılamasını doğrudan etkilemektedir. Eşitlik hassasiyeti yüksek olan insanlar adaletsizliklere sert tepki gösterirken, düşük olan insanlar önemsemeyebilir (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın 2014).

Bireylerin anlam yüklediği tutum ve davranışların başında “adalet” gelmektedir. Bu bağlamda, çalışanların katkılarına karşılık örgütten aldıklarını kıyaslamaları sonucu “adalet” algıları ile ne kadar örtüştüğü önemli olmaktadır. Bu karar ve uygulamalar maddiyatla ilgili olduğu kadar çalışanların maddi olmayan ihtiyaçlarına yönelik beklentilerin karşılanmasıyla ilgili olabilir. Kararlara katılım, terfi, ödül gibi süreçlerde nesnellik gibi beklentilerin karşılanması çalışanların işletme ile özdeşleşmesinde etkili olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Dağıtım adaleti algısı kadın ve erkek iş görenler arasında farklılık gösterirken, diğer adalet boyutlarında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Büyük işletmelerde pozisyonları yükseldikçe iş görenlerin sistemi adil olarak algılaması artmaktadır (Yürür, 2008). İş görenler katkı ve kazanımlarını benzer düzeydekiler ile karşılaştırır ve iş ilişkilerindeki eşitlik derecesini gözlemler. İş görenlerin eğitim, deneyim ve sonuçlarına göre ücretlendirildiği durumlarda, kıdem ve eğitim arttıkça kazanım artacaktır. Buna bağlı olarak örgütsel adalet algısı da daha yüksek olacaktır (Yelboğa, 2012).

İnsanların adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri de işyerleridir. Çalışanlar aldıkları ücret, yöneticilerin davranışları ya da ödüllerin adaletli dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda zihinsel sorular sorarlar ve oluşan algıları sebebiyle bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004). Örgütler çalışanlarına ne kadar adaletli ortam sunuyorlar ise, kararlara katılımı destekliyor, saygılı ve kibar

davranıyor, fikirlerini soruyor, kararlarla ilgili süreç ve sistemlerin adil olduğunu hissettirebiliyorlarsa çalışanların yeteneklerinden o oranda yararlanabilirler (Çalışkan, 2014).

Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin, başta Folger ve Cropanzano'ya göre, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutuna işaret edilmiştir (Díaz-Barriga Arceo ve Hernández Rojas, 2002).

Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, kaynakların dağıtılması konusunda algılanan adalettir. Dağıtım adaleti Adams'ın eşitlik teorisini esas alır. Eşitlik teorisine göre insanlar bir örgüte yaptıkları katkılar karşılığında elde ettiklerini, başkalarının yaptığı katkılar karşılığında elde ettikleri ile kıyaslarlar. Eğer çalışanlar verilen ve alınanlar arasında bir denge görürlerse dağıtımın adaletli olduğunu düşünürler. Eğer adaletsizlik algısı oluşursa gerilim yaşar ve adaletsizliğin dengelenmesi için davranış değiştirirler (Díaz-Barriga Arceo ve Hernández Rojas, 2002).

Dağıtım adaletinde eşitlik teorisine ek iki yaklaşım daha vardır. Birincisi, ihtiyacı olana daha çok kaynak verilmesi, ikincisi ise herkese eşit kaynak ayrılmasıdır. Dağıtım şeklinin belirlenmesinde kültürün etkisi önemlidir. Toplumcu kültürlerde ihtiyaç ve eşit dağıtım eğilimleri daha güçlüdür (Díaz-Barriga Arceo ve Hernández Rojas, 2002). Bireyci toplumlarda ise insanlar emeklerinin karşılığı elde ettikleri ile diğer insanları kıyasladığında adaletli bir dağıtım beklentisinde oldukları bilinmektedir.

Çalışanlar dağıtımın prensiplere bağlanmış ve şeffaf bir şekilde yapılmasını bekler, dağıtımın neye göre yapıldığının belirsiz olduğu ve açıklıktan ziyade gizliliğin bulunduğu durumlarda ise şüpheler adalet algılarını zayıflatmaktadır.

Dağıtım adaleti algısında önemli durumlardan biri de işe son verme uygulamasıdır. İşletmeler kaçınılmaz olarak çalışanları işten çıkarmak zorunda kalabilir. İşten çıkarmalarda eşit davranmak, saygılı olmak ve onurlarının incitilmemesi önemlidir. İşten çıkarma sürecinde hassas davranılmadığında kalan personelin adalet algısının zayıflaması kaçınılmazdır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

İşlem Adaleti

İşlem adaleti, yöneticiler tarafından kaynakların dağıtım sürecine ilişkin değerlendirme ile ilgili personelin algıladığı adalettir. İşlem adaletinde, dağıtım adaletindeki gibi kültüre göre farklılaşma olmayıp, evrensel bir mutabakat mevcuttur (Bies, 2001). İşlem adaleti, kaynakların dağıtımında kullanılan metodların ve süreçlerin algılanmasıyla şekillenir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009).

İşlem adaleti algısını etkileyen 6 faktör sıralanmaktadır:

Tutarlılık: Kaynakların dağılımıyla ilgili alınacak kararların tutarlı olmasıdır.

Önyargı: Kaynak dağılımında ve diğer uygulamalarda çalışana önyargılı yaklaşılmamasıdır.

Doğruluk: Karar alınırken kullanılan bilgilerin doğruluğu.

Düzeltilme: Kararlara çalışanların itiraz edebilmesi ve gerektiğinde düzeltilmesidir.

Temsilcilik: Personeli etkileyebilecek kararlarda personel arasından temsilciler seçilmesidir.

Etik Kural: Kararların etik kurallara uygun olmasıdır (İleri ve Soylu, 2011).

İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır. Birincisi karar alınmadan önce çalışanın görüşüne başvurulması, ikincisi ise kararın yöneticiler tarafından uygulanma şeklidir (Özdevecioğlu, 2003). İşlem adaletinin oluşmasında personelin görüşüne başvurmanın büyük önemi vardır (Wooten ve White 1999). Yöneticiler, kaynakların nasıl dağılacığına personelin fikri ışığında karar verirse işlem adaleti algısı güçlenir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009).

Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, yöneticilerin personele yönelik sergiledikleri davranışlar paralelinde şekillenir (Conner, 2002). Çalışan, yöneticinin herkese eşit düzeyde anlayışlı, saygılı ve sıcak olmasını bekler. Yöneticilerle çalışanlar arasında mesafe olursa, adalet algılaması zayıflamaktadır (Begley ve diğerleri, 2002). Eğer yönetici çalışanlara farklı davranıyorsa bu durum etkileşim adaleti algısını zayıflatır (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2014).

Kişiler arası ilişkilerde saygı ve kibarlık da etkileşim adaleti algısını şekillendirmektedir. Konuşanın yüz ifadesi, ses tonu ve açıklamalarının yeterliliği bu kapsamda değerlendirilir. Etkileşim konusuna dikkat edilmezse çalışan kendisini izole edilmiş ve aşağılanmış hissedebilir. Böyle bir durumda iş gören hak ettiği, beklediği saygıyı ve kibarlığı görmediği için etkileşim adaleti algısı olumsuz etkilenir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009).

Her insan özel ve farklı olduğu için özel ilgiye ihtiyaç duyar. Örgütteki her çalışana ayrı değer vermek ve saygı göstermek etkileşim adaletinin güçlenmesine katkı sağlar (Jordan, 2004). Çalışana makine gibi yaklaşılır insan olarak özel bir değer verilmezse, bireysel farklar görülmezse, etkileşim adaleti algısı zayıflar (Underwood Stephens ve Cobb, 1999).

Etkileşim adaletini güçlendirmenin bir yolu da, personel fikirlerini dinlemek, kararlarla ilgili açıklama yapmak, özellikle zor durumda bulunan kişilere empati ile yaklaşmaktır (Underwood, Stephens ve Cobb, 1999). Etkileşim adaleti algısı, örgütteki sosyal ilişkiler paralelinde şekillenir. Sosyal ağlar, yöneticiler ve personel arasında oluşmakta ve adalet algısının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Dağıtım adaleti algısı, maaş ve ödülleri içerdiği için değiştirilmesi yüksek maliyetli olabilir (Cropanzano, Goldman ve Folger, 2005). Ancak, işlem ve etkileşim adaleti algısının çok küçük maliyetlerle değişmesi mümkündür.

Adaletsizlik algısı, güveni ve bağlılığı zayıflatmakta ayrıca düşük iş tatmini, motivasyon, performans, yüksek devamsızlık, yüksek işgücü devir hızı ve strese yol açmaktadır (Yeniçeri ve diğerleri, 2009; Kaya, İleri ve Yüceler, 2017).

Çeşitli çalışmalar kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algısında farklılaşma olduğunu belirlemiştir. Özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algısının, kamu çalışanlarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmalar kamu ve özel sektörde maaşından memnun olanların örgütsel adalet algı düzeyinin, memnun olmayanlara göre yüksek olduğunu göstermiştir. Özel sektördeki evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre adalet algısı yüksek iken, kamuda tersi durum söz konusudur (Yavuz, 2011).

Tükenmişlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Bireylerin, adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri dikkate alındığında, örgüt içindeki tükenmişliğin adalet algısı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgüt içi uygulamaları adil olarak algılaması, geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989). Çalışanın adalet algısının yüksek olması, motive edilmesini sağlamakta (Lambert ve diğerleri, 2010) ve artan motivasyon tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir (Koustelios ve Tsigilis, 2003). Artan adalet algısı bireylerin duygusal tükenmelerini azaltmakta ve duyarsızlaşmalarını engellemektedir (Yeniçeri ve diğerleri., 2009). Bunun sonucu olarak kişisel başarı hissi de yüksek olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Çalışanın sosyal değişimi dengelemedeki temel faktör işe karşı duyduğu tatmin düzeyi olmaktadır. Adaletsizliğe verilen tepki şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik aslında işten duyulan tatminsizliğe verilen tepkiden kaynaklanmaktadır. Eğer yönetimde dikkat edilmezse, adil sistemler oluşturulmazsa, çalışanların iş tatminleri olumsuz etkilenmekte, uzun vadede tükenmelerine yol açabilmektedir. Çalışanın kendini ifade edebileceği, etkileşimde bulunabileceği, adaletin olduğu bir ortamın oluşturulması, uzun süreli stresle baş edebilmenin etkili yollarından biri olacaktır (Şeşen, 2010).

İş yerinde mutlu çalışanların çatışmacı bir kişilik yerine uzlaşmacı, düşünceli ve hoşgörülü bir yaklaşım sergiledikleri belirlenmiştir (Arslan ve Acar, 2013). Belirlenen diğer bir husus tükenmişliğin iş bırakma kararını tetiklediği ve yöneticilerin işini daha da zorlaştırdığıdır (Wright ve Cropanzano, 1998). Yönetici çalışanlarında oluşan bıkkınlık hissini fark ederse tükenmişliğin tetiklenmesini önleyebilir. Bunun için, çalışanla birebir diyaloga

geçmek, istirahat, izin, esnek çalışma saatleri ve süreç adaleti konusunda açık bir iletişim olarak sayılabilir (Campbell, Perry, Maertz, Allen ve Griffeth, 2013).

Etkileşimsel adaletin içerisinde yer alan (yönetici-çalışan ilişkisinde her iki tarafın da tatmin olması, çalışanın sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi, kurallara uygunluk, saygı, dürüstlük vb.) unsurların sağlanması, çalışanın tükenmişlik düzeyinin düşürülebileceği, bu değişkenle yukarıda belirtilen diğer değişkenlerin ilişkilendirilerek çalışmaların yapılması gerekli kılmalıdır (Pelit ve Bozdoğan, 2014).

Çalışmalar çalışanların dağıtım ve etkileşim adaleti algısı ile tükenmişlikleri arasında negatif ilişki olduğu ve işlem adaleti ile tükenmişlik arasında ise pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Kişilerarası etkileşim adaleti algısındaki sapmaları önlemenin ve etkileşim adaletini etkin kılmanın dört unsuru: Saygı, gerekçe (açıklama yapmaya özen gösterme), uygunluk (yanlış söylemlerden kaçınma), açık sözlülük (samimi ve doğru sözlü olma) (Kwak, 2006).

Çalışanların, elde ettikleri kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) işletmeye sağladıkları katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılmanın başlangıcı olmaktadır. Bu kırılma maddi beklentilerin karşılanmaması yanında, çalışma koşullarına ilişkin uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması ile derinleşmektedir. Adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine göre yaşanan stres, öfke, kızgınlık, kırgınlık gibi tepkiler çalışanın tükenmişlik eğilimini etkilemektedir. Çalışanın adalet algısındaki eğilime bağlı olarak psikolojik uyumsuzluk, işe karşı olumsuz tutum, davranış, aidiyet, enerji ve yeterlilik duygusunda azalma sonucu tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005; Schepman ve Zarate, 2008). Beklentiler ile örtüşen politika ve uygulamaların varlığı çalışanların psikolojik uyumuna olumlu katkı sağlayarak tükenmişliği ortadan kaldırmaktadır. Örgütsel adalet algısındaki eğilime bağlı olarak çalışanların tükenmişlik duyguları değişecektir. Bu bağlamda tükenmişliğin kişisel olmaktan çok durumsal olduğu söylenebilir. Bu durumda, sosyal boyutun dikkate alınması tükenmişliğin tedavisinde dayanak oluşturacaktır (Budak ve Sürgevil, 2005). Greenberg'e (2004) göre örgütsel adalet işyerinde stresin yönetilmesinde etkili olmaktadır.

Örgütsel adalet ve tükenmişlikle ilgili aşağıdaki öneriler alınabilir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009).

Karar ve uygulamalara ilişkin konularda bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak çalışanların örgütsel adalet algılarını pekiştirmelerine yardımcı olacaktır.

-Psikolojik destek bağlamında kurs ve seminerlere katılımları teşvik edilerek çalışanların tükenmişliklerine yol açacak nedenlerin üstesinden gelmeleri sağlanacaktır.

-Örgütsel adalete ilişkin uygulamaların düzenlendiğine dair güven oluşturulmalı ve işlemlerin genele yayıldığı algısı oluşturulmalıdır.

-İşe ilişkin kararların birlikte alınması, iş yükünün, ücretlerin adil olması, yönetici-çalışan

ilişkilerinin saygı ve güvene dayanması duygusal tükenmişliğin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için daha istekli ve örgütle özdeşleşmiş hissetmelerini sağlayacaktır.

-Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmadaki çabalarının karşılığını elde etmelerine imkân sağlanmalıdır. Emek-çıkara (fayda) eşitliğini sağlayacak uygulamalar teşvik edilmelidir.

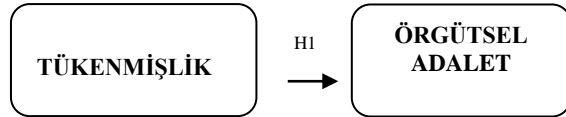
TEORİK MODEL VE HİPOTEZLER

Araştırmamızda aile şirketlerinde tükenmişlik duygusunun gelişiminde örgütsel adalet fonksiyonunun etkisinin tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Bu çalışmada amaç Konya ilinde bulunan katılımcı işletmede tükenmişliğin tetikleyici unsurları ile bu unsurlardan örgütsel adaletin etkisinin işletmede yarattığı düşünülen sorunların tespit edilmesidir.

Araştırmamızın önemi, aile işletmelerinde tükenmişlik duygusunun oluşmasında adalet fonksiyonunun önemini incelerken işletmelerin parçalanmasına sebep olmasını önleyebilecek bir yöntem oluşturmaya çalışmaktır. Türk ekonomisindeki payları %80 lerin üzerinde olan aile şirketlerinin önemine binaen bu şirketlerin dağılmasını önleyici stratejilerin keşfedilmesi ve uygulanmasına odaklanılmakta ve çeşitli alternatifler sunmaya çalışılmaktadır.

Teorik Model



Hipotezler

Araştırmamızın amacı tükenmişlik duygusunun oluşumunda örgütsel adalet fonksiyonunun etkisini tespit etmek olduğu için hipotezlerimiz tükenmişlikle örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkiler ve demografik özellikler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

- ▶ H1:Aile şirketlerinde tükenmişlik duygusunun oluşması ile örgütsel adalet fonksiyonu arasında negatif bir ilişki vardır.
- ▶ H2:Aile şirketlerinde tükenmişlik ve adalet algısı bölümlere göre değişiklik gösterir.
- ▶ H3: Aile şirketlerinde tükenmişlik duygusu ve örgütsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.

GEREÇ VE YÖNTEMİ

Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Konya ilinde bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Konya ilinde araştırmanın evrenini temsil edebilecek niteliklere sahip İSO 500 de ve 650

çalışanı olan bir işletme seçilmiştir ve beyaz yakalı 110 çalışan tespit edilmiş 72 adet analize değer anket yapılabilmıştır. Araştırmanın tek bir işletme içinde yapılmış olmasından dolayı sonuçların işletme için geçerli olacağını fakat genel bir yargıya ulaşmada sorun yaratabileceğini düşünüyoruz.

Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada geri dönüş hızının yüksek olması nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada Konya ilinde çalışma yapacağımız firma yetkilisi ile görüşülmüş ve anket formu kendisine iletilmiştir. Toplamda 76 anket elde edilmiştir. 4 adet anket değerlendirmeye uygun bulunmamış ve araştırma dışında bırakılmıştır. Analiz sürecine toplamda 72 anket dahil edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği, Villanueva’nın (2006) 18 soruluk çalışmasından alınmıştır. Duygusal tükenmişlik ölçeğinde yer alan 7 soru ise Kwak’ın (2006) kullandığı Maslach tükenmişlik ölçeğinden alınmıştır(Yeniçeri ve diğerleri, 2009). Her iki ölçekte 5’li likert ölçeği şeklinde “kesinlikle katılıyorum” dan “kesinlikle katılmıyorum”a kadar derecelendirilmiş cevaplar içermektedir.

Verilerin Analizi Ve Bulgular

Araştırma verilerinin analizinde SPSS programından yararlanılmış ve sonuçlar istatistik bölümünden bir öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik bilgilerine bakılmış ve tükenmişlik ve adalet algılarının farkları t- testi ile ölçülmüştür. Daha sonra, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Güvenirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesinde Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Her iki ölçeğin de literatürde kabul gören 0,70 Cronbach Alpha düzeyinin üzerinde (tükenmişlik: ,931; örgütsel adalet: ,917) olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Demografik Veriler

Katılımcıların ortalama yaşı 39 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %83,7’si erkek, %16,3’ü kadındır. Katılımcıların %55,6’sı (40) lisans ve üzeri öğrenim görmüş olup, %33,3’ü (24) lise, %11,1’i (8) ilköğretim diplomasına sahiptir. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri değerlendirildiğinde, %66’lık bir bölümünün 1-4 yıl; sektörde çalışma süreleri ise %56 ile 5-8 yıl olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların %31,9 (23)'ü üretim, %68,1 (49)'unun pazarlama bölümünde çalıştığı tespit edilmiştir.

BULGULAR

Örgütsel Adaletin Tükenmişlikle İlişkisi

Aile işletmelerinde örgütsel adalet duygusunun tükenmişlik duygusunun gelişmesine etkisini tespit edebilmek için iki değişken arasındaki korelasyona bakılmıştır. Ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Tükenmişlik ve örgütsel adalet ölçek değerleri

	N	Ortalama	St. S ±
Tükenmişlik	72	2,734	,924
Örgütsel Adalet	72	3,325	,786

Tablo 2. Örgütsel adalet ve duygusal tükenmişlik korelasyon analizi

x	Korelasyon	N	1	2
Örgütsel adalet	R P	72	1	
Duygusal tükenmişlik	R P	72	-0,423	1 0,001

Analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında orta düzeyli ($r > 0,3$) ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, "H1: Aile şirketlerinde tükenmişlik duygusunun oluşması ile örgütsel adalet fonksiyonu arasında negatif bir ilişki vardır" kabul edilmiştir.

Tablo 3. Bölümlere göre t testi (tükenmişlik)

Değişken	N	Ortalama	St. S ±	Sigma (p)
Üretim	23	2,46	0,234	0,01
Pazarlama	49	2,83	0,327	0,01

Satış-pazarlama bölümünde çalışanların tükenmişlik duygusu üretim bölümündekilere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve sigma (p):0,01<0,05 olduğu için ilişki saptanmıştır.

Tablo 4. Bölümlere göre t testi (adalet algısı)

Değişken	N	Ortalama	St. S ±	Sigma (p)
Üretim	23	2,96	0,346	0,01
Pazarlama	49	3,16	0,425	0,01

Üretim bölümünde çalışanların örgütsel adalet algısı satış-pazarlama bölümünde çalışanlara oranla daha yüksektir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, "H2:Aile şirketlerinde tükenmişlik ve adalet algısı bölümlere göre değişiklik gösterir" kabul edilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyetler Göre t Testi (Tükenmişlik)

	N	Anlamlılık	Std. Sapma	Sigma (p)
Kadın	12	2,78	0,221	0,01
Erkek	60	2,67	0,256	0,01

Yapılan analizler sonucu tükenmişlik anketine verilen cevaplarda kadınlar, erkeklere nazaran daha fazla tükenme eğilimi göstermektedir. Sigma değeri 0,01<0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6. Cinsiyetler Göre t Testi (Örgütsel Adalet)

	N	Anlamlılık	St. S ±	Sigma (p)
Kadın	12	3,46	0,672	0,02
Erkek	60	3,67	0,746	0,02

Yapılan analizler sonucu örgütsel adalet anketine verilen cevaplarda erkeklerin adalet algısı ile bayanların adalet algısı arasında erkekler lehine pozitif bir fark tespit edilmiştir. Sigma değeri 0,02 <0,05 olduğundan anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda "H3: Aile şirketlerinde tükenmişlik duygusu ve örgütsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık gösterir" kabul edilmiştir.

TARTIŞMA

Çalışmamızda 72 firma çalışanına anket uygulanmıştır ve elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda literatürü doğrular nitelikte örgütsel adalet fonksiyonunun tükenmişlik duygusu üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu, aynı zamanda bu etkinin bölümlere ve cinsiyetlere göre derecelerinin değiştiği tespit edilmiştir. Bu tespitlere göre, tükenmişlik duygusu ile örgütsel adalet arasında negatif orta düzey bir ilişki vardır. Yine kadınlarda tükenmişlik duygusu erkeklere göre az bir farkla da olsa daha yüksek çıkmıştır. Erkeklerin örgütsel adalet algısı daha yüksek çıkmıştır.

Üretim bölümünde çalışanların tükenmişlik ve örgütsel adalet değerlerinin pazarlama bölümündekilere nazaran düşük olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Tükenmişlik aile işletmelerinde gerek aile bireyleri gerekse işletme çalışanlarında sürece yayılmış stresle başa çıkamamanın sonucu olarak birey hayatını negatif etkileyen psikolojik bir travmadır. Bu travmanın oluşmasında örgütsel adalet fonksiyonunun önemini tespit edebilmek için yapılan çalışmada Konya ilinde İSO500 sıralamasında yer alan ve 600 çalışanı bulunan, hem imalat hem de pazarlama bölümlerine sahip kurumsallaşmasını tamamlamış bir aile işletmesi incelenmiştir.

Yine kadınların adalet algılarının erkeklere nazaran daha düşük olmasının sebebi ise, kadınların

erkek çalışanlara nazaran daha düşük ücretlere ve daha alt bölümlerde çalışıyor olmasıdır. Bu durum sadece inceleme yapılan işletmede değil bütün işletmelerde karşılaşılan bir durumdur.

Pazarlama bölümünde çalışanların tükenme eğilimlerinin üretim bölümüne göre yüksek çıkması ise pazarlamanın doğası gereği satış hedefleri olması

ve gelirlerinin bu hedeflerin gerçekleşmesine göre şekillenmesi pazarlamacılarıdaki stres yükünü artırmaktadır. Yine pazarlama duygusal emeğin yoğun olarak yaşandığı bir bölümdür. Gelirlerin daha yüksek olması yeteneklerine uygun olmasa bile bazı çalışanların pazarlamacı olarak çalışmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu ise zamanla başarısız olan pazarlamacının duygusal olarak tükenmesini hızlandırmaktadır.

Çalışma için anket geri dönüşünün 72 de kalması ve bu kütle içerisinde kadın ve erkek denek sayısındaki dengesizlik kısıtlılık arz etmektedir. Düşük kütle ve cinsiyetlere göre dengesiz denek sayıları araştırma sonuçlarında sapmalara sebep olmuş olabilir. Ayrıca araştırmamızın yalnızca Konya da ve sadece bir işletmede yapılmış olması da başka bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme kültürüne göre değişiklik gösterebilecek sonuçlar dolayısıyla bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklemeler seçilirse farklı sonuçlar elde edilebileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca benzer bir çalışmanın kamu sektöründe de yapılması tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Altun, I. (2002). Burnout and nurses' personal and professional values. *Nursing Ethics*, 9(3), 269-278.
- Arslan, R. ve Acar, B. N. (2013). A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(3).
- Basım, H. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma yaşamında tükenmişlik: Sosyal hizmet uzmanları ile hemşireler üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 16(2), 57-70.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y. ve Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (In) justice: The sacred and the profane. J. Greenberg ve R. Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice*, 91. ABD: Stanford University Press.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2).
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., ve Griffith, R. W. (2013). All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *human relations*, 66(6), 759-782.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199.
- Conner, D. S. (2002). The role of equity sensitivity in organizational justice perceptions. Unpublished dissertation, Tallahassee, FL; Florida State University.
- Cropanzano, R., Goldman, B. ve Folger, R. (2005). Self-interest: Defining and understanding a human motive. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 985-991.
- Cunneen, C., White, R. D., White, R., & White, R. (1995). *Juvenile justice: an Australian perspective*. Melbourne: Oxford University Press.
- Çalışkan, S. C. (2014). pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine b. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Díaz-Barriga Arceo, F. ve Hernández Rojas, G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. 2ª. ed.) México: McGraw Hill.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice, *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları* 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2011). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1-2), 225-250.
- Jordan, J. S., Gillentine, J. A. ve Hunt, B. P. (2004). The influence of fairness: The application of organizational justice in a team sport setting. *International Sports Journal*, 8(1), 139.
- Kaya, Ş. D., İleri, Y. Y. ve Yüceler, A. (2017). Effects of organizational trust on identification in a university hospital in Turkey. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 2014-2020.
- Koustelios, A. ve Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Kwak, A. (2006). The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: equity

- sensitivity as a moderator, Ph. D. Thesis, Central Michigan University.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., . . . Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., Leiter, M. P. ve Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296-300.
- Meydan, C., Şeşen, H. ve Basım, N. N. (2011). Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, 2.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. ve Akın, M. (2014). Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisi: fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3),137-151.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde insan kaynakları ve stres: Ampirik bir yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23(1-2), 75-81.
- Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Journal Of Business Research Turk*, 37.
- Schaufeli, W. B. ve Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 631-647.
- Schepman, S. B. ve Zarate, M. A. (2008). The relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees. *Proceedings of World Academy of Science Engineering and Tecnology*, 30, 437-442.
- Şeşen, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Tremblay, M. ve Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Underwood Stephens, C. ve Cobb, A. T. (1999). A Habermasian approach to justice in organizational change: Synthesizing the technical and philosophical perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 21-34.
- Wooten, K. C. ve White, L. P. (1999). Linking OD's philosophy with justice theory: Postmodern implications. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 7-20.
- Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499.
- Yavuz, E. (2011). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.