

# Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü<sup>1</sup>

*The Effects of Perceived Organizational Justice on Burnout: The Role of Physical Activity*

**Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

*Prof. Dr., Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, (mozdevecioglu@meliksah.edu.tr)*

**Serdar SUCAN**

*Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu (ssucan@erciyes.edu.tr)*

**Mahmut AKIN**

*Yrd. Doç. Dr., Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (mahmut.akin@bozok.edu.tr)*

## ÖZ

### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Adalet,  
Fiziksel Aktiviteler,  
Tükenmişlik.

*Bu araştırmada, örgütsel adalet algılamasının ve fiziksel aktivitelere katılım düzeyinin ayrı ayrı ve birlikte tükenmişlik ile olan ilişkileri incelenmektedir. Ayrıca, fiziksel aktivitelere katılımın, örgütsel adalet algılamasının tükenmişlik ile olan ilişkisini nasıl etkilediği de ele alınmıştır. Kayseri’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet algılamasının tükenmişlik duygusunun boyutları olan duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma hissi ve duygusal tükenme boyutları ile negatif yönlü ilişkilere sahip olduğu, fiziksel aktivitelere katılımın ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile negatif yönlü ilişkilere sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca fiziksel aktivitelere katılımın, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.*

## ABSTRACT

### Keywords:

Organizational  
Justice, Physical  
Activity, Burnout.

*In this research it is investigated the relationships between perceived organizational justice, physical activity and burnout. Separately the mediation role of physical activity between perceived organizational justice and burnout is investigated. The research is realized in textile sector businesses’ in Kayseri. According to the results, there is a significant and negative oriented relationship between perceived organizational justice and sub dimensions of burnout. There is a significant and negative oriented relationship between physical activity and desensitization, emotional burnout. According to the results physical activity and perceived organizational justice are significant factors that decreasing the burnout. Additionally, physical activity has the meaningful mediation role between perceived organizational justice and burnout.*

## 1. GİRİŞ

Birey ister kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, tükenmişlik yaşaması mümkündür. Tükenmişlik mutsuzluk yarattığı kadar, insanların sağlığını da tehlikeye atmakta, aile yaşamında, iş yaşamında ve kendi iç dünyasında huzursuzluk, bıkkınlık yaşamalarına neden olmaktadır. Birey, grup ve örgüt performansını doğrudan etkileyen tükenmişlik sendromu, gerekli önlemlerin alınmaması durumunda birey, grup ve örgüt amaçlarının bütünleşmesini engellemek suretiyle kısa vadede örgütsel, uzun vadede ise toplumsal gelişmeyi yavaşlatabilecek olumsuz bir döngü biçiminde karşımıza çıkabilir.

Tükenmişlik sendromunun, kişilerde veya örgütlerde ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin araştırılması ve gerekli önlemlerin alınarak ortadan kaldırılması önemlidir. Çünkü tükenmişlik yaşandıktan sonra bu sendromun negatif etkilerinin giderilmesi, ortaya çıkmadan önce önlenmesinden daha güç ve pahalı olacaktır. Bu çalışmada örgütsel adalet algılamasının ve fiziksel aktivitelere katılımın tükenmişlik ile ilişkisi değerlendirilerek, tükenmişliğin ortaya çıkmadan önlenmesinde kullanılacak yeni unsurlar belirlenmeye çalışılacaktır. Bireyin iş ile ilgili algıladığı adaletsizlik, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yaratarak tükenmişliğe sebep olabilir. Fiziksel aktiviteler de kişiyi psikolojik olarak rahatlatarak tükenmeyi azaltabilir. Bu düşüncelerin doğru olup olmadığı araştırma sonunda aydınlatılabilecektir.

<sup>1</sup> Bu çalışma İstanbul Kültür Üniversitesi’nin Mayıs 2008 Tarihinde Düzenlediği, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde Bildiri Olarak Sunulmuştur.

Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel adalet algılamasının tükenmişlik ile ilişkileri değerlendirilmiştir. Çalışmada tükenmişlik üç boyutlu olarak ele alınmıştır. İkinci olarak, fiziksel aktivitelere katılımın tükenmişlik ile ilişkileri incelenmiştir. Üçüncü olarak da fiziksel aktivitelere katılımın geliştirilen bir model kapsamında aracılık rolü ele alınmıştır.

## 2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet, insanlık tarihi boyunca hiçbir zaman önemini kaybetmemiş, günümüzde önemini sürdüren ve gelecekte de önemli olmaya devam edecek bir kavramdır. Adalet kavramı, toplum düzeyinde olduğu kadar, örgüt düzeyinde, özellikle de örgütsel davranışlar üzerinde, araştırılması gereken etkilere sahiptir. Adalet, farklı şekillerde tanımlanabilir. Türk Dil Kurumu'na göre adalet, "*hak ve hukuka uygunluk, herkese kendi hakkı olanı vermektir* (Parlatır, 1998: 21)." Arkadaş Türkçe Sözlüğe göre adalet, "*otoritenin kişilerin çatışan çıkarları arasında uygun bir denge sağlamasıdır* (Püsküllüoğlu, 2000:22)." Yeni lügat Türkçe sözlüğe göre adalet "*herkese hakkını vermek ve layık olduğu muameleyi yapmaktır*". Tanımlar incelendiğinde bir denge oluşacak şekilde, hak edene, hak ettiği şeyleri, hak ettiği kadarıyla vermenin ifade edildiği görülmektedir.

Bir toplumda çeşitli uygulamalar hukuka uygun bir şekilde yapılmıyorsa, insanlar hak ettiklerini alamıyorlarsa, kaynakların dağılımında denge yoksa ciddi sosyal problemler ortaya çıkabilir. Toplumun küçük bir modeli olan örgütlerde de bu tarzdaki davranışların ciddi problemlere sebep olması beklenir (Özdevecioğlu, 2003: 78). Sosyal bilimciler, örgütsel adaletin personelin ve örgütün başarısı üzerinde ne kadar büyük önem taşıdığı uzun süredir bilincindedir (Kutilek, 2002: 1). Örgütsel adalet konusundaki çalışmaların 1960 yılına kadar uzandığı görülmektedir. 1960'lı yıllarda Adams ve Dutsch personelin adalet algılamasının ücret düzeyi ile doğrudan ilişkisinin olduğunu, personelin aldığı ücretten tatmin oluyorsa örgütü "adil" olarak değerlendirdiğini belirlemiştir (Jordan, 2001: 2).

Örgüt personeli adalet algılamasını şekillendirirken, yaptığı işin gerektirdiği eğitim, gayret, tecrübe, sorumluluk ve stres düzeyinden hareket ederek, böyle bir iş karşılığında kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve başka örgütlerdeki çalışanların elde ettikleri kazançları kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda adalet veya adaletsizlik algılaması ortaya çıkar (Jordan, 2001: 4). Elbette ki adalet algılarının şekillenmesinde yalnızca ücret etkili değildir. Ücret personel için hayati derecede önemli olmasına rağmen adalet algılarının şekillenmesinde çok sayıda farklı unsurun etkisi olabilir.

Personelin örgütsel adalet algılamalarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik bir araştırmanın bulgularına göre, personele söz hakkı ve kararlara katılma imkânı verilirse örgüt uygulamalarını daha âdil değerlendirdikleri görülmüştür (Jordan, 2001: 6). Başka bir çalışmada da, ücret, eğitim, terfi ve kararlara katılma imkânlarının personelin adalet algılamasını doğrudan etkilediği belirlenmiştir (Kwon, 2001: 1). Benzer şekilde personele, performanslarının değerlendirilmesi aşamasında yapıcı ve bilgi verici açıklamalarda bulunulursa adalet algılamaları olumlu yönde gelişmektedir (Jordan, 2001: 9).

Örgütsel adalet algılaması personelin tutumlarını etkilemekte, tutumlar örgütsel davranışları oluşturmada, örgütsel davranışlar da örgütün performansını şekillendirmektedir. Personelin mevcut örgütsel adalet algılaması, kendisine gelecekte nasıl davranılacağına ilişkin bir tahminde bulunmasına yol açar (Diaz, 2002: 3). Bu yüzden örgütsel davranışların anlaşılabilmesi ve örgüt performansının yükseltilebilmesi açısından örgütsel adalet büyük önem taşır (Panggabean, 2001: 3).

Örgütsel adalet konusundaki en önemli darboğaz, yöneticilerin adaletli davrandıklarını düşündükleri halde personelin adaletsizlik algılamasına sahip olabilmesidir (Jordan, 2001: 1). Dolayısıyla olumlu veya olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olan şey, gerçekte adaletsizliğin olması veya olmaması değil, personelin adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu yüzden örgütlerde adaleti sağlamaya gayret göstermek yeterli değildir. Personelin adalet algılamalarının zaman zaman ölçülmesi, adaletsizlik algılaması varsa bunun sebeplerinin bulunarak düzeltilmesi gerekir.

Örgütsel adalet kavramının kökeni incelendiğinde, insanların gerçekleştirdikleri kıyaslamalar sonucunda ulaştıkları eşitlik ve eşitsizlik yargılarına dayandığı görülür (Conner, 2002: 3). Örgüt personeli üç tür kıyaslamadan ardından eşitlik veya eşitsizlik hakkında bir yargıya ulaşır. "İç eşitlik" kişinin mevcut işyerinde aynı ve farklı işleri yapanlarla kendi durumunu kıyaslaması sonucu şekillenir. "Dış eşitlik" kişinin kendisini başka işyerlerindeki kişilerle kıyaslamasıyla oluşur. "Bireysel eşitlik" ise, kişinin işyerine sağladığı katkılar ile elde ettiklerini kıyaslaması sonucu ortaya çıkar (Tremblay ve Roussel, 2001: 720). Örgütlerde insanların sürekli kıyaslamalar yapmaları ve adalet arayışı içerisinde olmaları adalet konusunun gözardı edilemeyeceğini ve önemsenmesi gerektiğini göstermektedir.

### 2.1. Bireysel Farklılıkların Adalet Algılamalarına Etkileri

İnsanların eşitlik kıyaslamalarında ve adalet algılamalarında bireysel farklılıkların büyük önem taşıdığı gözden kaçırılmamalıdır. Adalet algılamasının matematiksel bazı kurallara bağlanmaya çalışılması insan unsurunun hafife alınması anlamına gelir. Aynı durumda, aynı şartlarda farklı kişilerin farklı adalet algılamalarına sahip olmaları mümkündür.

İnsanlar farklı değerlere sahip oldukları için, farklı adalet algılamalarına sahip olmaları doğaldır. İnsanların farklı değerlere sahip olmalarının temel sebebi de kültürel farklılıklardır (Greenberg, 2001: 366). Örgütsel adalet algılamaları, içinde bulunulan toplumun kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir (Begley, 2002: 696; Skarlicki, 2001: 293). Çünkü insanlara iyiyi-kötüyü, doğruyu-yanlışı, yapılması ve yapılmaması gereken şeyleri içinde yaşadıkları kültür öğretir.

Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak örgütlerde farklı kültürlerden insanların bir arada çalışması, örgütsel davranış disiplinin kültürler arası araştırmalarla zenginleştirilmesini gerektirmektedir. İnsanların adalet algılamalarının kültüre göre farklılaşması, kültürü dikkate almadan yapılacak çalışmaların sağlıklı olmayan sonuçlar vermesine yol açmaktadır (Greenberg 2001: 366).

Bu konuda yapılan sınırlı sayıdaki araştırmaya göre, Amerikan Kültürü'nde alışverişe dayalı bir dağıtım adaleti anlayışının yaygın olduğu bilinmektedir. Hindistan Kültürü'nde ihtiyaca dayalı bir dağıtım adaleti anlayışı varken Hollanda Kültürü'nde ise tamamen eşitliğe dayalı bir anlayış hâkimdir (Greenberg 2001: 370). Bu durum farklı kültürlerden personele sahip işletmelerde önemli bir soruna dönüşebilir. Örgütteki uygulamalar bazı elemanlar tarafından adaletli görülürken bazılarında göre ise adaletsizdir.

Bireylerin adalet algılamaları arasındaki farklılığın bir sebebi de "eşitlik hassasiyeti" düzeyidir (Conner 2002: 4). Eşitlik hassasiyeti, bir insanın eşitliğe verdiği önemi göstermektedir. Yapılan araştırmalarda insanların eşitlik hassasiyeti ile adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Dolayısıyla bir insanın eşitlik hassasiyeti o insanın örgütsel adalet algılamasını doğrudan etkilemektedir. Eşitlik hassasiyeti yüksek olan insanların karşılaştıkları adaletsizliklere tepki göstermeleri, düşük olan insanların da karşılaştıkları adaletsizlikleri önemsememeleri beklenir.

Eşitlik hassasiyeti düşük insanların daha az ödüllendirilmeye karşı daha büyük toleransa sahip oldukları belirlenmiştir (Conner 2002: 5). Bu insanların ortaya koyacakları işlere odaklandıkları, yaptıkları işler sonucu elde edecekleri şeyleri çok fazla önemsemedikleri görülmüştür. Eşitlik hassasiyeti yüksek insanların ise yaptıkları işler karşılığında elde edecekleri ödüllere büyük önem verdikleri görülmüştür.

Yapılan tüm bu araştırmalar örgütsel adalet algılamalarının şekillenmesinde bireysel farklılıkların önemini ortaya koymuştur. Parmak izlerimizin ve kişiliklerimizin farklı olması gibi adalet algılamalarımızın da kendimize has olması beklenen bir durumdur.

## 2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin, başta Folger ve Cropanzano olmak üzere, bilim insanları tarafından, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutunun bulunduğu ifade edilmiştir (Diaz 2002: 1). Aşağıda örgütsel adaletin boyutları hakkında bilgi verilecektir.

### 2.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgüt kaynaklarının dağıtılması konusunda algılanan adalettir. Dağıtım adaleti Adams'ın eşitlik teorisine dayanır. Eşitlik teorisine göre insanlar bir örgüte yaptıkları katkılar karşılığında elde ettiklerini, başkalarının yaptığı katkılar karşılığında elde ettikleri ile kıyaslarlar. Eğer karşılaştırmayı yapanlar verilen ve alınanlar itibarıyla benzer bir tablo görürlerse dağıtımın adaletli olduğunu düşünürler. Eğer adaletsizlik algılaması söz konusu olursa insanlar gerilim yaşarlar ve adaletin oluşması için farklı şekillerde davranışlar gösterirler (Diaz 2002: 4).

Dağıtım adaleti konusunda eşitlik teorisine ilave olarak iki farklı yaklaşım daha vardır. Bunlardan birisi, daha çok ihtiyacı olana daha çok kaynak verilmesi, ikincisi de herkese eşit kaynak verilmesidir. Dağıtım kuralının belirlenmesinde kültürün etkisi büyüktür. Toplumcu kültürlerde ihtiyacı esas alan veya herkese eşit dağıtım içeren yaklaşımların tercih edilmesi eğilimleri daha güçlüdür (Diaz 2002: 6). Bireyciliğin egemen olduğu toplumlarda ise insanların genellikle, kendi emeklerinin karşılığı kadar ve diğer insanların aldıklarıyla kıyaslandığında adaletli olacak şekilde bir dağıtım beklentisinde oldukları bilinmektedir (Paterson v.d., 2002: 394).

Örgütün dağıtım yöntemi, personelin adalet algılamasında ne kadar önemliyse, dağıtım yönteminin açıklanması da o kadar önemlidir. Örgütün dağıtım konusundaki yaklaşımı ne olursa olsun, ödüllerin dağıtılmasında takip edilen prensiplerin açık bir şekilde personele anlatılması dağıtım adaleti algılamasını olumlu yönde etkilemektedir (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 256). İnsanlar örgütte ödüllerin neye göre dağıtıldığını, dağıtım yapılırken hangi prensiplerin uygulandığını bilmek istemektedirler. Dağıtımın prensiplere göre ve şeffaf bir şekilde yapılması insanları rahatlatmakta, dağıtımın neye göre yapıldığının belirsiz olduğu ve açıklıktan ziyade gizliliğin bulunduğu durumlarda ise insanların yaşadıkları şüpheler adalet algılamalarını zayıflatmaktadır.

Personelin dağıtım adaleti algılaması üzerinde örgütün personel seçim uygulamaları da büyük önem taşır. Başvuru yapan adaylar arasında yaş, cinsiyet ve ırk gibi unsurlar açısından ayırım yapılmaması, herkese eşit yaklaşılması gerekir. Ayrıca her aday ile açık, dürüst ve çift yönlü iletişim kurularak ilgilenilmesi ve tüm adayların aynı seçim sürecinden geçirilmesi gerekir. Personel seçim sürecindeki adaletsiz uygulamaların, kendilerini doğrudan etkilememesine rağmen mevcut personelin örgütsel adalet algılamasını zayıflatacağı dikkate alınmalıdır (Singer 1990: 476).

Dağıtım adaleti algılaması üzerinde önemli etkiye sahip durumlardan birisi de işe son verme uygulamasıdır. Günümüz örgütleri bazı durumlarda kaçınılmaz olarak çalışanlarından bir kısmını işten çıkarmak zorunda kalabilir. Böyle bir durumda personele eşit davranılması, saygılı olunması ve onurlarının incitilmemesi gerekir (Goldman 2001: 79). Zorunlu işten çıkarmanın gerekli olduğu durumlarda, öncelikle performansı en düşük olan kişiden başlanmalıdır. İşine son verilecek personel ile toplantı yapılmalı bu durumun sebepleri açıklanmalıdır. Ayrıca örgütün, başka işe yerleştirme hizmeti devreye girmeli, işini kaybettiği için maddi sıkıntıya düşen personele maddi destek sağlanmalıdır. İşten çıkarma sürecinde hassas davranılmazsa geride kalan personelin örgütsel adalet algılamasının zayıflaması kaçınılmazdır.

### 2.2.2. İşlem Adaleti

İşlem adaleti, bir örgütün yöneticileri tarafından kaynakların nasıl dağıtılacağı kararına ulaşmak için kullanılan süreçlerle ilgili olarak personelin algıladığı adalettir (Jordan 2001: 6).

İşlem adaleti konusunda, dağıtım adaletindeki gibi kültüre göre farklılaşma olmayıp, evrensel bir anlayış söz konusudur (Greenberg: 2001: 370). İşlem adaleti, kaynakların dağıtımında kullanılan metotların ve süreçlerin algılanmasıyla şekillenir (Conner 2002: 6).

İşlem adaleti algılamalarını etkileyen 6 faktör bulunmaktadır (Jordan 2001: 6; Paterson v.d., 2002: 394).

1. Tutarlılık: Kaynakların dağıtımıyla ilgili alınacak kararların birbiriyle tutarlı olmasıdır.
2. Önyargılı olmamak: Gerek kaynak dağıtımında gerekse diğer uygulamalarda personele önyargılı yaklaşılmasıdır.
3. Doğruluk: Kararlar alınırken kullanılan bilgilerin doğru olmasıdır.
4. Düzeltilebilirlik: Alınan kararlarla ilgili olarak çalışanların itiraz edebilmesi ve gerektiğinde düzeltme yapılabilmesidir.
5. Temsilcilik: Personeli etkileyebilecek kararların paylaşılması amacıyla personel arasından temsilciler seçilmesidir.
6. Etik Kural: Alınacak kararların etik kurallara uygun olmasıdır.

Konu üzerinde çalışan diğer araştırmacılar da İşlem adaletinin şekillenmesinde, kaynak dağıtım prosedürleri belirlenirken gösterilecek tarafsızlık, güvenilirlik ve personele saygılı davranışların önem taşıdığını ifade etmişlerdir (Diaz 2002: 7).

İşlem adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Birincisi kararlar alınmadan önce personelin görüşlerine başvurulması, ikincisi ise alınan kararların yöneticiler tarafından uygulanma yöntemidir (Özdevecioğlu 2003: 79). İşlem adaletinin şekillenmesinde özellikle personelin görüşlerine başvurulmasının büyük önemi vardır (Wooten ve White 1999: 8). Eğer yöneticiler, kaynakların örgüt içerisinde nasıl dağıtılacağına ilişkin olarak personelin fikirlerini ciddiyle değerlendirirse işlem adaleti algılaması güçlenir (Stephens ve Cobb 1999: 25).

### 2.2.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, örgüt yöneticilerinin, örgütün işlerini yürütürken personele yönelik olarak sergiledikleri davranışlar paralelinde şekillenir (Conner 2002: 7). Personel, yöneticinin herkese eşit düzeyde sıcak, saygılı ve anlayışlı olmasını bekler. Yöneticilerle çalışanlar arasında soğukluğun ve mesafenin bulunduğu örgütlerde, adalet algılaması zayıflamaktadır (Begley 2002: 695). Eğer yönetici farklı kişilere farklı yaklaşımlarda bulunuyorsa bu durum yine etkileşim adaletini zayıflatır (Özdevecioğlu 2003: 79).

Çok sayıda araştırmacının üzerinde uzlaştığı, evrensel bir nitelik taşıyan ve kişiler arası ilişkilerde saygı ve kibarlığın göstergesi olan bazı davranışlar da etkileşim adaleti algılamasını şekillendirmektedir. Konuşan kişinin yüz ifadesi, ses tonu ve açıklamalarının yeterliliği bu kapsamda değerlendirilebilir. Etkileşim konusuna dikkat edilmezse dinleyici kendisini izole edilmiş ve aşağılanmış hisseder. Böyle bir durumda personel hak ettiği ve beklediği saygıyı ve kibarlığı göremediği için etkileşim adaleti algılaması olumsuz etkilenir (Afzalur 2000: 15).

Her insan farklı ve özeldir bu yüzden özel ilgiye ihtiyaç duyar. Örgütteki her bir elemana ayrı ayrı değer verilmesi ve saygı gösterilmesi etkileşim adaletinin güçlenmesine katkı sağlar (Jordan, 2001). Diğer taraftan personele örgüt makinesindeki çarkların dişleri gibi davranılırsa, yani insan olarak özel bir değer verilmezse, bireysel farklar görülmezse, etkileşim adaleti algılaması zayıflar (Stephens ve Cobb 1999: 24).

Etkileşim adaletinin güçlendirilebilmesinin bir yolu da, yöneticilerin personelin fikirlerini dinlemeleri, alınan kararlarla ilgili açıklama yapmaları, özellikle zor durumda bulunan kişilerle empati kurmalarıdır (Stephens ve Cobb 1999: 38). Yöneticiler ve personel arasındaki ilişkiler resmi ve soğuk olmak yerine sıcak ve samimi olursa bu durum etkileşim adaleti algılamalarının güçlenmesine katkı sağlar. Çünkü etkileşim adaleti algılaması, örgüt içerisindeki sosyal ilişkiler paralelinde şekillenir. Örgütlerdeki sosyal ağlar, yöneticiler ve personel arasında oluşmakta ve örgütsel adalet algılamalarının oluşmasını sağlayan fikirlerin akışında önemli bir rol oynamaktadır (Umphress 2000: 6).

Bu noktaya kadar örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalar, personelin örgütsel adalet algılamalarının örgütün yöneticilerinin gayretleriyle değiştirilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaleti algılamaları, personele verilmekte olan maaş ve ödülleri içerdiği için değiştirilmesi yüksek maliyetli olabilir (Byrne ve Cropanzano 2001: 11). Ancak, işlem ve etkileşim adaleti algılamalarının çok küçük maliyetlerle değiştirilmesi mümkündür.

### 2.3. Örgütsel Adalet Algılamasının Olumlu Sonuçları

Personelin örgütsel adalet algılaması ile en güçlü ilişkiye sahip unsur örgütsel bağlılıktır (Kwon 2001: 4; Lemons ve Jones 2001: 268; Schmiesing 2002: 7). Personelin adalet algılaması güçlü olduğunda örgütsel bağlılığın da güçlendiği ve bunun paralelinde işten ayrılma isteklerinin azaldığını gösteren çok sayıda araştırma vardır (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 247; Bagdadli 2000: 4; Skarlicki 2001: 292).

Örgütsel adalet algılaması ile ilişkisi olan diğer bir unsur iş tatminidir (Schmiesing 2002: 5; Jordan 2001: 1). Personelin adalet algılaması ne kadar güçlü olursa işinden elde ettiği tatminin de o derecede yüksek olduğu görülmüştür (Tremblay ve Roussel 2001: 717; Ramamoorthy ve Flood, 2004: 248).

Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile de anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir (Williams 2002: 33; Schmiesing 2002: 7; Skarlicki 2001: 292). Adalet algılaması güçlendikçe personel daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedir (Masterson 2000: 739; Begley 2002: 692; Stephens ve Cobb 1999: 24).

Örgütsel adaletin örgütsel değişim üzerinde de etkileri vardır. Örgütsel adalet algılaması güçlü olan personelin örgütsel değişimi daha kolay kabul ettikleri ve değişimin gerektirdiği tutum ve davranışları daha kolay sergiledikleri görülmüştür (Stephens ve Cobb 1999: 24; Folger ve Skarlicki 1999: 35).

Personelin örgütsel adalet algılaması güçlü olduğunda, örgüt içerisindeki uyum ve işbirliğinin bunun paralelinde güçlendiği görülmüştür (Stephens ve Cobb 1999: 24; Schmiesing 2002: 7). Örgütsel adaletin aynı zamanda saldırganlık davranışlarını azalttığı, yönetici-personel çatışmalarında tarafların işbirliği metoduyla hareket etmesini sağladığı belirlenmiştir (Schmiesing 2002: 7; Afzalur 2000: 24). Yüksek adalet algılamasının örgütsel çatışmaların etkin bir şekilde çözülmesine katkı sağladığı da bilinmektedir (Stephens ve Cobb 1999: 24).

Yukarıda sıralanan tüm bu yararların doğal bir sonucu olarak, örgütsel adalet algılamasının yüksek düzeyde olmasının, personelin performansını yükselttiği ve bunun paralelinde örgütün performansının yükseldiği belirlenmiştir (Ramamoorthy ve Flood, 2004:248; Schmiesing 2002: 7; Jordan 2001: 10; Goldman 2001: 377). Ortaya çıkan bu tabloda rekabetçi bir iş dünyasında, rekabette geride kalmamak, yüksek performans göstererek uzun ömürlü olmak isteyen işletmeler için adaletin ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

#### 2.4. Örgütsel Adaletsizlik Algılamasının Olumsuz Sonuçları

Bir örgüt çalışanının adaletsizlik algılamasına sahip olması için kendisinin bir adaletsizliğe maruz kalması zorunlu değildir (Spiser 2001: 6). Çalışma arkadaşlarının adaletsizliğe maruz kalması da bu sonucun ortaya çıkması için yeterlidir. Bir örgütün personelinde yaygın bir adaletsizlik algılaması söz konusu ise bu durumun çok sayıda olumsuz sonuca sebep olması beklenir. Adaletsizlik algılaması, örgüte olan güveni ve bağlılığı zayıflatmakta, ayrıca, düşük iş tatmini, düşük motivasyon, düşük performans, devamsızlık, yüksek işgücü devir hızı ve strese yol açmaktadır (Conner 2002: 1; Lemons ve Jones 2001: 268; Diaz 2002: 6; Begley 2002: 693).

Örgütlerdeki adaletsizlik algılamalarının olumsuz sonuçları bunlardan ibaret değildir. Bunların ötesinde personelin hayatını tehdit edebilecek kadar ciddi başka sonuçları da vardır. Yapılan araştırmalarda örgütsel adaletsizlik algılamaları güçlendiğinde, personelin sağlık problemlerinin de bunun paralelinde arttığı, stresin, çeşitli hastalıkların ve iş kazalarının çoğaldığı görülmüştür (Elovainio 2002: 105; Lemons ve Jones 2001: 269).

Örgütsel sonuçların ötesinde insan hayatını tehdit edebilecek kadar ciddi sonuçları olan adaletsizliğe personelin tepkisi büyük olmaktadır. Personel algıladığı adaletsizliği düzeltmek amacıyla, adaletsizliği yapanlara yönelik olarak, intikam alma davranışları sergilemekte, saldırgan davranışlara, hırsızlığa ve sabotaja yönelebilmektedir (Goldman 2001: 365; Folger ve Skarlicki 1999: 37; Ramamoorthy ve Flood, 2004: 249; Skarlicki 2001: 292; Özdevecioğlu 2003: 87).

Adaletsizliğe uğradığını düşünen personelin gösterebileceği tepkilerden birisi de dava açmaktır. Eğer örgüt davayı kaybederse, maddi kayıpların yanı sıra örgüt imajı da bu durumdan zarar görür (Goldman 2001: 365).

Örgütlerdeki adaletsizlik algılamalarının sebep olabileceği olumsuzlukların boyutları düşünüldüğünde, adalete verilmesi gereken önemin derecesi ortaya çıkmaktadır. Bu şartlarda hiçbir örgüt yöneticisi atacağı adımların, alacağı kararların, gerçekleştireceği uygulamaların personel tarafından nasıl algılanacağını hafife alamaz.

### 3. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında psikiyatrist Freudenberg tarafından, aşırı çalışmanın bir sonucu olarak sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, moral bozukluğu ve işlerinde başarısız olma durumunu açıklamak üzere kullanılmıştır (Köse ve Gülova, 2006: 255). Tükenmişlik hakkındaki ilk makaleler ise 1975 yılında Freudenger ve 1976 yılında sosyal psikolog Christina Maslach tarafından yazılmıştır. (Maslach v.d., 2001: 399) Tükenmişlik konusunun en önemli özelliği gerçek sosyal problemlerden ortaya çıkmış olmasıdır. (Maslach, 2003: 189) Tükenmişlik, işyerindeki kronik stres kaynaklarına tepki olarak ortaya çıkan ve uzun süre devam eden, bitkinlik, kötümserlik, şüphecilik ve başarısızlık duygularının birleşmesiyle ortaya çıkar (Maslach v.d., 2001: 397). Tükenmişlik konusunda farklı tanımlar yapılmıştır: Sürgevil ve Budak'a (2006: 231) göre tükenmişlik; "Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesidir". Serinkan ve Barutçu'ya göre ise tükenmişlik "Kronik yorgunluk ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi, iş yaşamına ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel ve psikolojik bir enerji azalmasıdır." (Serinkan ve Barutçu, 2006: 243). Yapılan tanımlarla açıklıkla ortaya konulan tükenmişliğin, birtakım alt boyutlarının bulunduğu bilinmektedir.

Maslach'ın tükenmişlik teorisinde üç boyut bulunmaktadır (Hayes ve Weathington, 2007: 567) (Serinkan ve Barutçu, 2006: 244), (Köse ve Gülova, 2006: 256) (Önder ve Basım, 2007: 182)

1. Duygusal Tükenme: Kişinin yaptığı işten dolayı kendini aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesidir.
2. Duyarsızlaşma: Kişinin meslektaşlarına ve müşterilerine yönelik olumsuz duygulara sahip olması, olumsuz davranışlar sergilemesi, içine kapanması ve az iş yapmasıdır.
3. Düşük kişisel başarı duygusu: Kişinin işini yeterince iyi yapamadığını düşünerek suçluluk ve yetersizlik duyguları hissetmesidir.

Üç boyutu bulunan tükenmişlik ile ilgili en önemli merak konusu tükenmişliğin ortaya çıkmasına sebep olan unsurlardır. Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre, tükenmişliğin en önemli kaynağı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zamanda yetiştirilmesi gereken iş miktarı yüksek ise personelin tükenmişlik yaşaması muhtemeldir. Zaman baskısının tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Rol çatışması ve rol belirsizliği, düşük sosyal destek, katılımcı olmayan yönetim, düşük otonomi, düşük iş güvencesi, işin yapılması için gereken kaynakların yetersizliği, kişi-iş uyumsuzluğu ve gece vardiyasında çalışma tükenmişliğe yol açan diğer sebeplerdir (Angerer, 2003: 105) (Leiter ve Maslach, 2001: 49) (Maslach, 2003: 190) (Maslach v.d., 2001: 407; Serinkan ve Barutçu, 2006: 244). Tükenmişlik tüm mesleklerde görülebilmekle birlikte, müşterilerle sürekli iletişim kurmak zorunda olan kişilerin, hastalarla sürekli iletişim kuran, mesleki olarak ölüm olaylarıyla sıklıkla karşılaşan kişilerin, polis ve gardiyanların tükenmişlik açısından daha yüksek risk taşıdıkları görülmüştür. (Leiter ve Maslach, 2001: 49) (Maslach v.d., 2001: 408) (Köse ve Gülova, 2006: 255). Tükenmişlik ile bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi değerlendiren araştırmalarda tükenmişliğe gençlerde orta ve ileri yaş grubuna göre çok daha fazla rastlandığı belirlenmiştir. Ayrıca bekâr olanların, eğitim düzeyi yüksek olanların, dışsal kendilik kontrolü yüksek olanların, rekabeti, zaman baskısını ve düşmanlığı içeren A tipi kişiliğe sahip olanların, özsaygısı düşük olanların, daha sık tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür (Maslach, 2003: 191; Maslach v.d., 2001: 410).

Pek çok unsurdan etkilenecek şekilde tükenmişliğin çok ciddi olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Tükenmişliğin muhtemel sonuçları şunlardır: Yüksek işgücü devir hızı, işten ayrılma niyeti, düşük etkinlik ve verimlilik, çatışma, devamsızlık, düşük örgütsel bağlılık, düşük iş tatmini, alkol ve ilaç kullanımı, özsaygıda azalma, kaygı düzeyinde artış, depresyon, uyuma güçlüğü, psikosomatik hastalıklar (Hayes ve Weathington, 2007: 567) (Maslach, 2001: 609) (Maslach v.d., 2001: 406) (Aykan, 2007: 162). Tükenmişliğin sonuçları itibarıyla ortaya çıkarabileceği tablonun ciddiyeti dikkate alındığında, örgütlerde tükenmişliğin önemsemesinin ve gerekli tedbirlerin alınmasının gerekliliği görülebilir.

#### 4. FİZİKSEL AKTİVİTELER

Fiziksel aktivite, enerji harcanmasıyla sonuçlanan, iskelet kasları yoluyla meydana gelen bedensel hareketlerdir (Caspersen vd. 1985: 128). Fiziksel aktiviteler, yüksek düzeyde rekabet gerektirmeyen ancak fiziksel çaba gerektiren sportif, kültürel, sosyal ve sanatsal her türlü faaliyettir (Özdevecioğlu vd., 2007:930). Günlük fiziksel aktivite, gün içerisindeki faaliyetler sırasında iskelet kasları yoluyla meydana gelen istemli hareketlerin toplamı olarak ifade edilebilir (Steele vd., 2003: 45).

Fiziksel aktiviteler arasında, ulaşım amaçlı yürüme, koşma, yüzme, ip atlama, voleybol, tenis, bisiklete binme, dans, geleneksel oyun ve eğlenceler, bahçecilik, ev işleri ve bilinçli egzersiz bulunmaktadır. Dünya sağlık örgütü her gün en az 30 dakika fiziksel aktivite yapılmasını teşvik etmektedir (WHO Regional Office For Europe, 2006: 2). Fiziksel aktivite için tavsiye edilen alt limit günlük 30 dakika olmakla birlikte, 30 dakikadan daha fazla egzersiz yapılması halinde bu durumun insanların sağlıklarına olumlu yönde daha fazla katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, günlük fiziksel aktiviteye ilave olarak haftada en az iki defa direnç ve esneklik egzersizi yapılmasının sağlığa önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu tip egzersizler, vücudun yağlanması engel olmakta, kas sisteminde gücü ve dayanıklılığı geliştirmekte ayrıca metabolizmanın tüm fonksiyonlarının muhafaza etmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece, düzenli fiziksel aktivitenin uzun süreli olarak yapılması sayesinde kişinin yaşam kalitesinde artış sağlanabilmektedir (Blair vd., 2004: 919)

Çevre kirliliği, gıdaların doğallıktan uzaklaşması, stresin artması gibi günümüz dünyasındaki olumsuz gelişmeler insan sağlığını tehdit etmektedir. Bu şartlarda sağlığı koruyabilmek hem zorlaşmış hem de önem kazanmıştır. Fiziksel aktiviteler, insan sağlığının korunabilmesinde en önemli unsurlardan birisidir. Fiziksel aktiviteler ile sağlık arasındaki ilişki yeni keşfedilmiş bir bulgu değildir. Modern toplumlar yıllar önce fiziksel aktivite ile sağlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, fiziksel aktiviteler yapıldıkça hastalanma riskinin azaldığını belirlemiş ve bu gerçeği benimsemişlerdir (Salminen ve Oksanen, 1993: 408).

Fiziksel aktiviteler insanın yalnızca fiziksel sağlığına değil, aynı zamanda psikolojik sağlığına da katkı sağlar. Bilimsel dergilerde, fiziksel aktivitelerin psikolojik etkileri üzerine 1000'in üzerinde makale yayınlanmıştır. Bu konu ile ilgili makale ve raporların sayısı şaşırtıcı derecede fazladır (Hughes, 1984: 66). Düzenli egzersizin psikolojik faydalarına odaklanan makalelerin çoğunluğunda fiziksel egzersizin stres azaltıcı etkisi üzerinde durulmaktadır. Fiziksel aktiviteler, insanların biyomekanik etkinliğini geliştirip, biyokimyasal enerji fazlalıklarını atabilen önemli bir faktör olduğu için, stresin, kaygının ve tükenmişliğin neden olduğu ruhsal ve bedensel çöküntüler ile estetik kayıpları önleyebilme potansiyeli bulunmaktadır. (Erkan, 1991: 55; Kobasa vd., 1982: 396; Schwartz vd., 1978: 324; McPherson, 1984: 215; Aydın, 2006: 44).

Uluslararası Spor Psikolojisi Derneği (International Society of Sport Psychology, 1992: 199) tarafından, fiziksel aktivitenin psikolojik faydaları ile ilgili olarak, yapılan araştırmaların sonucunda, egzersizin tüm yaşlarda ve her iki cinsiyet grubunda kaygı, depresyon ve stresi azalttığı ifade edilmiştir. Düzenli olarak egzersize katılan bireylerde sosyal, psikolojik ve beden

imajı ile ilgili olumlu gelişmeler elde edilmiştir (Myers ve Roth, 1997: 279; Martinsen, 1990: 386). Ayrıca insanların yoğun olarak yaşadığı bölgelerde uygulanan spor programlarının kişilerde davranışsal ve duygusal bozuklukları azaltabildiği tespit edilmiştir. (Seefeldt ve Vogel, 1986: 26). Başka bir araştırmada, ilerlemiş yaşlara kadar düzenli egzersiz yapanların, akranlarına göre % 20-30 daha yüksek psikolojik performans gösterdikleri belirlenmiştir. (Browman, 1981:192).

Fiziksel olarak aktif olan kişilerin özsayıları artmakta, kendilerine güvenleri, bağımsızlık eğilimleri, girişimci yönleri güçlenmekte, duygusal dengeleri ve bunun paralelinde de yaşam tatminleri yükselmektedir (Ziegler ve Reid, 1983: 135; Berger, 1994: 103; Eysenck ve Nias, 1982: 22). Fiziksel egzersizin diğer bir faydası da, kişilerin rahatlamasına yardımcı olduğu için uyku düzenine katkı sağlamasıdır. Uyku düzeni iyi olan bireylerin de daha enerjik oldukları bilinmektedir (Gregg ve Posner, 1990: 156; Aydın, 2006: 44). Fiziksel aktiviteler aynı zamanda kişinin çevresine olan duyarlılığını ve bağlılığını arttırmakta, aile ilişkilerini güçlendirmektedir. Bu durum kişinin yaşama olan bağlılığını ve yaşam tatminini arttırmaktadır (Hollandsworth, 1979: 77; Plante vd., 1999: 5).

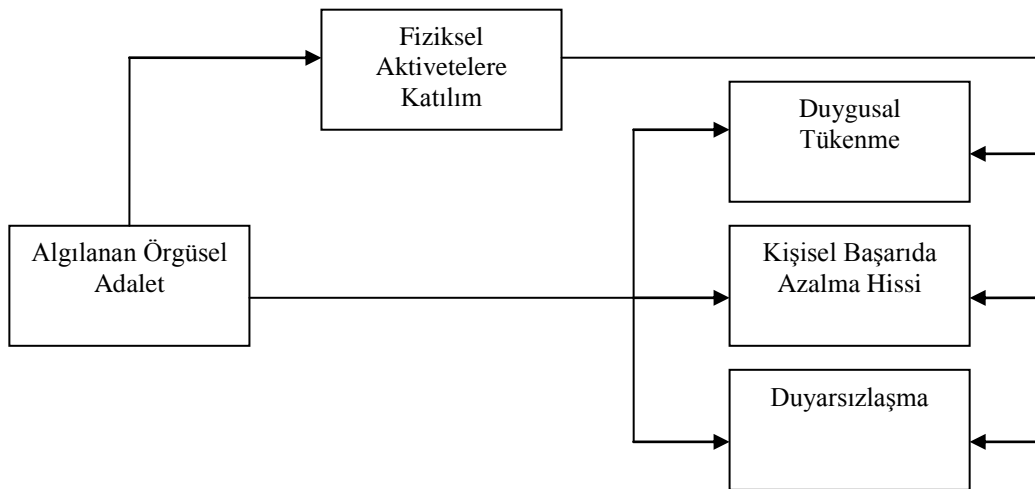
Bazı araştırmacılar arasında fiziksel aktivitenin psikolojik etkileri hakkında farklı bir görüş vardır. Fiziksel aktivite sonucu elde edildiği düşünülen faydaların aslında, fiziksel aktivite yapmaktan dolayı değil, egzersiz yapan bireyin bu aktivite sonucunda psikolojik olarak daha iyi bir duruma geleceğine inanmasından dolayı ortaya çıktığı düşünülmektedir (King vd., 1989: 305). Bu durum pozitif düşünce konusunun alanı içerisinde olup ayrı bir araştırma konusudur ve bu çalışmanın sınırları dışındadır.

Fiziksel aktivite düzeyi ile sağlık arasındaki ilişkinin araştırmalarda sıklıkla vurgulanmasıyla fiziksel aktivite ve enerji tüketiminin doğru ve güvenilir yöntemlerle ölçülmesi önem kazanmıştır (Montoye, 2000: 439). Değerlendirme yöntemleri ise; anketler, fiziksel aktivitenin kaydı, elektronik veya mekanik izlem (kalorimetre, akselometre, pedometre ile), çift katmanlı su tekniği, fizyolojik ölçümler (kalp hızı, ventilasyon, ısı, kardiyorespiratuvar fitnessin hesaplanması), vücut kompozisyonunun ölçümü veya hesaplanması, beslenme alışkanlıklarının değerlendirilmesini içermektedir (Paffenbarger ve Blair, 1993: 64) Bu yöntemlerden, her biri için, fiziksel aktiviteyi değerlendirmede geçerlilik, güvenilirlik, maliyet, çok sayıda kişiye kolaylıkla uygulanabilme konusunda avantajları ve dezavantajlar tartışılmaktadır (Ainsworth vd., 2000: 457). Geniş kitlelere yönelik çalışmalarda en yaygın olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Literatürde fiziksel aktiviteyi ölçen çok sayıda anketin geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilmiştir (Lamonte ve Ainsworth, 2001: 370). Türkiye’de ise bu konuda yalnızca bir araştırma yapılmıştır. Türk toplumu için Karaca ve arkadaşları tarafından Fiziksel Aktivite Değerlendirme Anketi (FADA) geliştirilmiş güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları da yapmıştır (Karaca v.d., 2000: 17). Bu anketin geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olduğu için Türkiye’deki araştırmalarda kullanılmaktadır. Bizim araştırmamızda da Karaca ve arkadaşlarının geliştirdiği Fiziksel Aktivite Değerlendirme Anketi (FADA) kullanılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA

### 5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1’de görülmektedir. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak algılanan Örgütsel Adalet, bağımlı değişken olarak tükenmenin alt boyutları olan; Duygusal Tükenme, Kişisel Başarıda Azalma Hissi ve Duyarsızlaşma yer almaktadır. Aracı değişken ise Fiziksel Aktivitelere Katılımdır. Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezler de araştırma modelinin ardından sıralanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli paralelinde belirlenmiş olan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması ile kişisel başarıda azalma hissi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

- H<sub>3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
**H<sub>4</sub>:** Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
**H<sub>5</sub>:** Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile kişisel başarıda azalma hissi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
**H<sub>6</sub>:** Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
**H<sub>7</sub>:** Örgütsel adalet algılaması ile fiziksel aktivitelere katılım düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.  
**H<sub>8</sub>:** Fiziksel aktivitelere katılım düzeyinin örgütsel adaletsizlik algılamasının tükenmişlik üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü bulunmaktadır.

## 5.2. Metodoloji

Bu çalışma tanımlayıcı bir çalışma olarak planlanmış olup evrenini Kayseri İlinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren üç büyük ölçekli işletmede çalışan toplam 1623 kişidir. 1623 kişilik bir ana kitleyi % 5 güven aralığı ile temsil edebilecek örnek büyüklüğü 225 kişidir (Kurtuluş, 1998: 236). Bu çalışmada örneklem grubu 253 kişiden oluşmaktadır. Araştırmayı kabul eden 253 kişiye aşağıda yer alan ölçekler uygulanmıştır.

**Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (AAÖ):** Örgütsel adalet algısını belirlemek üzere Colquitt'in (2001) Özmen ve arkadaşları tarafından Türkçeleştirilmiş "örgütsel adalet algısı ölçeği" kullanılmıştır. Özmen ve arkadaşları (2007: 25) ayrıca, yaptıkları faktör analiziyle orijinali dört boyutlu olan ölçeği, dağıtım, işlem ve etkileşim olmak üzere üç boyuta indirgemişlerdir. Son durumda Colquitt'in Türkçeleştirilmiş adalet ölçeğinde, dağıtım adaleti algısını ölçmek üzere dört 4, işlem adaleti algısını ölçmek üzere yedi 7, Etkileşim adaleti algısını ölçmek üzere 9 olmak üzere toplam yirmi 20 ifade yer almaktadır. Ölçekte 5'li likert sistemi uygulanmıştır. (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin güvenilirliği; cronbach alfa: 0.92 olarak hesaplanmıştır.

**Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ):** Bu çalışmada kullanılan Tükenmişlik Ölçeği, Maslach (1981: 102) tarafından geliştirilmiş ve Çam (1992: 155) tarafından Türkçe'ye çevirilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçekte, duygusal tükenmişlik (DT, 9 madde), kişisel başarı (KB, 8 madde) ve duyarsızlaşma (Du, 5 madde) olmak üzere 22 maddeden oluşmakta ve her maddenin 5 seçenekten (hiç bir zaman-çok nadir-bazen-çoğu zaman-her zaman) birinin seçilerek cevaplanması gerekmektedir. Ölçekte beşli Likert sistemi kullanılmıştır. Ölçek puanları 0' dan 4'e kadar değerlendirilmiştir (0=Hiçbir zaman, 1=Nadiren, 2=Bazen, 3=Genellikle, 4=Her zaman). Alt ölçek puanları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma için yukarıdaki gibi puanlanırken kişisel başarı için tersine puanlanmaktadır (Hiçbir zaman=4, Her zaman=0). Bu puanların toplanması ile DT için 0-36, Du için 0-20 ve KB için 0-32 arasında değişen puanlar elde edilir. DT ve DU alt ölçekleri olumsuz anlatımlardan, KB boyutu ise olumlu anlatımlardan oluşmaktadır. DT ve DU puanının yüksek, KB puanının düşük olması tükenmeyi gösterir. Alt ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri; Duygusal tükenme (DT)=0,85; Duyarsızlaşma (DU)= 0,79; Kişisel başarı (KB)=0,91 olarak bulunmuştur.

**Fiziksel Aktivite Değerlendirme Anketi (FADA):** Deneklerin fiziksel aktivite düzeyinin belirlenmesi amacı ile "Fiziksel Aktivite Değerlendirme Anketi" (FADA) (Karaca, v.d., 2000: 23) kullanılmıştır. FADA, tanımlayıcı bilgiler (yas, boy, vücut ağırlığı v.b.), işle ilgili aktiviteler, ulaşım ile ilgili aktiviteler, merdiven çıkma, ev ile ilgili aktiviteler, spor ile ilgili aktiviteler olmak üzere toplam 6 bölümden oluşmaktadır. FADA kullanılarak bireylerin MET(Metabolik Eşdeğer)/hafta (kcal/kg/hafta), kcal/hafta, MET/saat değerleri hesaplanabilmektedir. Bu verilerin hesaplanmasında sıklık, süre ve şiddet değişkenleri kullanılmaktadır. Sıklık, aktivitenin haftada kaç gün yapıldığını; süre, yapılan aktivitenin her seferinde ne kadar süre (saat veya dakika) yapıldığını; şiddet, aktiviteye 1 saatte harcanan MET değerini belirler. Elde edilen MET/hafta değerleri anketin ulaşım, ev işleri, merdiven çıkma ve spor aktiviteleri bölümleri için güvenilirlik çalışması sonuçları sırasıyla  $r=.51$  ( $n=229$ ),  $r=.61$  ( $n=245$ ),  $r=.52$  ( $n=217$ ),  $r=.70$  ( $n=185$ ) olarak elde edilmiştir ( $p<0.001$ ). Bu sonuçlar uygulanan FADA ölçeğinin güvenilirliğini göstermektedir.

MET/hafta değerlerinin hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılır:

$MET/Hafta \text{ ya da } kcal/kg/hafta = (Aktivitenin \text{ sıklığı} \times Aktivitenin \text{ süresi} \times Aktivitenin \text{ şiddeti})$

$Saat/hafta = (Süre \times Sıklık)$

$MET/Saat = (MET/Hafta \div Saat/hafta)$

Aktivitenin şiddeti (MET/saat) Ainsworth (2000: 460)'ten alınmıştır.

**Verilerin Toplanması:** "Sosyo-demografik Veri Formu", "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği", "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve "Fiziksel Aktivite Değerlendirme Anketi" katılımcılara grup halinde fabrika ortamında ve "kendi kendine rapor" tekniği ile 1 araştırmacı gözetiminde uygulanmıştır. Katılımcıları düşük ve yüksek fiziksel aktivite grubuna ayırmak için "Fiziksel Aktivite Değerlendirme Anketi" ile elde edilen MET/ hafta değerlerinin bayanlar ve erkekler için ayrı ayrı medyan değerleri hesaplanmıştır. Medyan değerinin altı, düşük fiziksel aktivite grubu, medyan değerinin üstü ise yüksek fiziksel aktivite düzeyi olarak sınıflandırılmıştır. Bayanlar için MET/hafta medyan değeri 158.95, erkekler için 164.99 olarak bulunmuştur.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler



Araştırmaya katılanların % 86'sı erkek, % 14' ü bayan, % 77'si evli ve % 23'ü bekârdır. Yaş ortalaması 29.3'dür. Araştırmaya katılanların ilgili işletmede çalışma süresi ortalaması ise 6.17 yıldır.

## 6.2. Korelasyon Analizi

Araştırmada hipotezleri test edebilmek amacıyla öncelikle Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Değişkenler arası korelasyonları gösteren matris aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Algılanan örgütsel adalet	1.00					
2. Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi	.368**	1.00				
3. Duygusal tükenme	-.399**	-.254**	1.00			
4. Kişisel başarıda azalma hissi	-.351**	-.102	.482**	1.00		
5. Duyarsızlaşma	-.125*	-.378**	.502**	.488**	1.00	
6. Toplam tükenmişlik	-.301**	-.288**	.666**	.654**	.587**	1.00

\*\* p<0.01, \*p<0.05

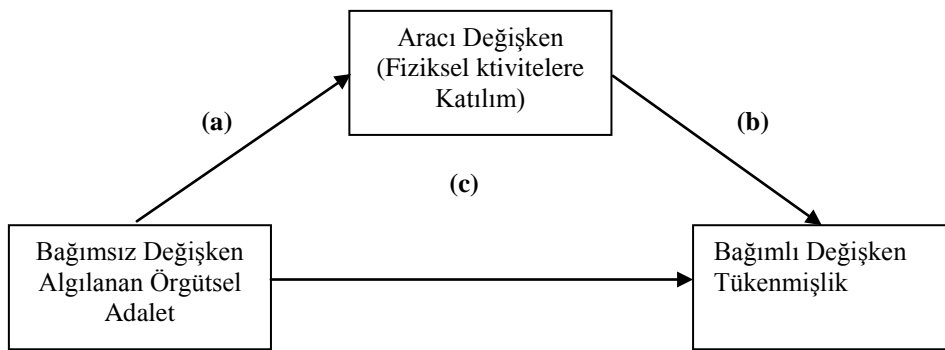
Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere örgütsel adalet algılaması ile tükenmişlik boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile örgütsel adalet algılaması arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yine fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile kişisel başarıda azalma hissi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tükenmişlik düzeyini toplam olarak ele aldığımızda da yine algılanan örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile toplam tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

## 6.3. Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Analizi

Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemine göre bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için şu koşulların var olması gerekmektedir:

- Bağımsız (öncül) değişken aracı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır (a),
- Bağımsız (öncül) değişken bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır (c),
- Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır (b),
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması *tam aracılık* ilişkisinin; tamamen ortadan kalkmaması ise *kısmi aracılık* ilişkisinin yani başka aracı değişkenlerinde varlığına işaret etmektedir.

Bahsedilen bu koşullar Şekil 1'de özetlenmektedir



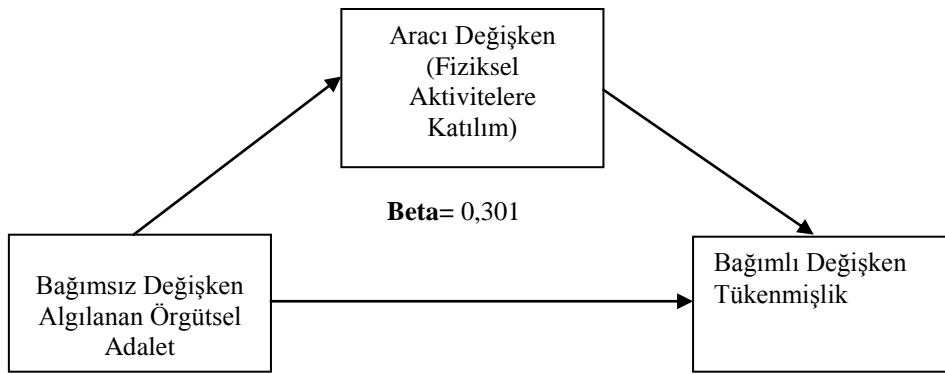
**Şekil 1. Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Modeli**

Bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için var olması gereken koşulların değişkenler arasındaki korelasyon tablosuna göre sağlandığı görülmektedir (Tablo 1). Gerekli şartların oluştuğu görüldükten sonra, aracılık etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Aracı Değişkenli Regresyon Analizi

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Algılanan Örgütsel Adalet	-0,301	0,090	0,088	-0,301	7,862	4,873	0,000
2	Algılanan Örgütsel Adalet	-	-	-	-0,269	-	3,366	0,000
	Fiziksel Aktivitelere Katılım	-	-	-	-0,144	-	-2,333	0,020
		0,335	0,112	0,105		15,784		

**Bağımlı Değişken: Tükenmişlik**



Şekil 2. Kısmi Aracılık Etkisi

Yukarıdaki Tablo 2’de görüldüğü üzere fiziksel aktivitelere katılım anlamlı bir aracılık etkisine sahip olmuştur. Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki negatif etkisini azaltmış ve bir kısım etkiyi kendi üzerine almıştır. Dolayısıyla her iki değişken birlikte tükenmişliği azaltmakta, yani negatif etkiye sahip olmaktadır.

## SONUÇ

Araştırma sonucunda, geliştirilmiş olan 8 hipotezden 7 tanesinin doğrulandığı görülmüştür. Örgütsel adalet algılamasının tükenmişliğin boyutları ile negatif yönlü ilişkileri olduğuna ilişkin üç hipotez kabul edilmiştir. Ulaşılabilen kaynaklarda örgütsel adalet ile tükenme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bir araştırma sonucuna rastlanmamıştır. Ancak, eldeki farklı araştırmaların sonuçlarına göre, örgütlerde adalet algılaması düşük olduğunda bu durumun, personelde strese, düşük iş tatminine, düşük motivasyona ve düşük performansa sebep olduğu bilinmektedir (Conner 2002: 1; Lemons ve Jones 2001: 268; Diaz 2002: 6; Begley 2002: 693; Elvoinio 2002: 105; Lemons ve Jones 2001: 269). Adaletsizlik algılaması sonucu ortaya çıkan bu bulgular tükenmenin kaynakları olarak görüldüğü için, (Köse ve Gülova, 2006: 255; Maslach v.d., 2001: 397) bu araştırmada örgütsel adalet algılamasıyla tükenme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin görülmüş olması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Fiziksel aktivitelere katılım düzeyi ile tükenmişliğin boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler bulunduğu dair 3 hipotezin 2’si kabul edilmiştir. Fiziksel aktivitelere katılım düzeyinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu, kişisel başarıda azalma hissi ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Fiziksel aktivitelere katılım ile toplam tükenmişlik arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Dolayısıyla fiziksel aktivitelere katılımın genel olarak tükenmeyi azaltabileceği belirlenmiştir. Yapılan literatür taramasında tükenmişlik ve fiziksel aktiviteleri birlikte ele alan yalnızca bir çalışmaya ulaşılabilmektedir. Erkan, (1991: 55) fiziksel aktivitelerin tükenmenin ortaya çıkardığı olumsuzlukları giderebildiğini ifade etmiştir. Burada fiziksel aktivitenin etkisi tükenmişlik ortaya çıktıktan sonra değerlendirilmiştir. Dolayısıyla fiziksel aktivite ile tükenme arasındaki ilişki sorgulanmamıştır. Bu bakımdan, araştırmamızda tükenme ile fiziksel aktiviteler arasındaki ilişkiye ilişkin olarak elde edilen bulgular önem taşımaktadır. Fiziksel aktiviteler ile tükenme arasındaki negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin tespit edilmiş olması, örgütlerde tükenme ile mücadele etme konusunda önemli bir katkı sağlayabilir. Bu durumda örgüt yöneticilerine, personelin fiziksel aktiviteler yapmalarını teşvik etmeleri, kurum bünyesinde fiziksel aktivitelerin yapılabileceği alanlar oluşturmaları ve çeşitli fiziksel aktiviteler organize etmeleri önerilebilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu örgütsel adalet algılaması ile fiziksel aktivitelere katılım arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişkidir. Bu bulguya göre, personelin fiziksel aktivitelere katılım düzeyi arttıkça örgütlerine yönelik adalet algılamalarının güçlenmesi söz konusudur. Fiziksel aktiviteler insanları stresten kurtardığı, rahatlattığı, onlardaki negatif duyguları uzaklaştırdığı, pozitif duyguları güçlendirdiği için adalet konusundaki hassasiyetlerini azaltarak daha hoşgörülü olmalarını sağlamış ve böylece örgütsel adalet algılamalarını güçlendirmiş olabilir (Özdevecioğlu vd., 2007: 934; Erkan, 1991: 55; Kobasa vd., 1982: 396; Schwartz vd., 1978: 324; McPherson, 1984: 215; Conner 2002: 4). Elde edilebilen kaynaklarda örgütsel adalet algılaması ile fiziksel aktivitelere katılım arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir araştırmaya rastlanmadığı için, bu konuda elde edilen bulgular önem taşımaktadır. Örgütsel adalet algılaması düşük olduğunda ortaya çıkabilecek problemler ve yüksek olduğunda elde edilebilecek kazançlar düşünüldüğünde, örgüt yöneticilerine, elde edilmiş olan bu bulgudan hareketle, örgüt personelinin fiziksel aktiviteler yapmalarını teşvik etmeleri, fiziksel aktiviteler yapılabilmesi için örgüt içerisinde alanlar oluşturmaları ve fiziksel aktiviteler organize etmeleri önerilebilir.

Bu araştırmada elde edilen son bulgu fiziksel aktivitelere katılımın anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğunun görülmüş olmasıdır. Fiziksel aktivitelere katılım, algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki negatif etkisini azaltmış ve bir kısım etkiyi kendi üzerine almıştır. Dolayısıyla her iki değişken birlikte tükenmişliği azaltmaktadır. Böylece 8. Hipotez de kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçtan hareketle örgütlerde tükenmişliğin azaltılmasına yönelik gayret gösterilirken, örgütsel adalet algılamalarının güçlendirilmeye çalışılmasının yanı sıra aynı anda fiziksel aktivitelere de önem verilmesinin daha hızlı sonuç alınmasını sağlayabileceği ifade edilebilir.

Doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan unsurunun çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik, ekonomik zararlara, elemanların işten ayrılmasına, hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Tükenmişliğin sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları vardır. Bu çalışmada tükenmişliğin azaltılabilmesinde iki faktörün etkili olduğu anlaşılmıştır:

1. Örgütsel adalet algılaması.
2. Fiziksel aktivitelere katılım.

Personelin örgütsel adalet algılamaları güçlendikçe daha az tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Dolayısıyla tükenmişliğin olumsuzluklarından kaçınmaya çalışan yöneticilerin örgütlerinde adaletle önem vermeleri ve personelin adalet algılamalarını takip etmeleri gerekmektedir. Personelin adalet algılamalarında zayıflama görüldüğünde bunun sebeplerinin tespit edilerek zaman kaybedilmeden giderilmesi sağlanmalıdır.

Örgütlerde tükenmişlikle mücadele etmenin diğer yolu da personelin fiziksel aktiviteler yapmalarının teşvik edilmesidir. Personelin örgüt içerisinde veya dışarısında, mümkünse her gün en az 30 dakika süresince gerçekleştireceği, yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik, hafif top oyunları, tenis gibi aktiviteler tükenme ile mücadelede oldukça etkili olabilir.

Bu araştırmada ele alınan konulara ilgi duyan araştırmacıların; “fiziksel aktiviteler-iş tatmini-yaşam tatmini, tükenme-iş/aile çatışmaları, örgütsel adalet- saldırgan davranışlar” konuları üzerinde çalışmalarını anlamlı sonuçlara ulaşmalarını sağlayabilir.

Gerçekleştirilmiş olan bu araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Uygulama kapsamına alınan ana kitle ve örnek kitle sınırlı düzeydedir. Daha geniş kapsamlı bir araştırmanın yapılmasına imkânlar yeterli olmamıştır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen sonuçların benzer nitelikteki başka çalışmalarca desteklenmesi durumunda genellenebilirliği güçlenecektir.

## KAYNAKÇA

- AFZALUR, R. M. (2000). “Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No: 1, s. 9-31
- AINSWORTH B. - BASSET D. - STRATH S. - SWARTZ A. (2000). “Comparison Of Three Methods For Measuring The Time Spent in Physical Activity”, *Med Sci Sports Exercises*”, Vol. 32, s. 457-464.
- ANGERER, J. M. (2003). “Job Burnout”, *Journal of Employment Counseling*”, Vol. 40, September, s. 98-107.
- AYDIN, D. (2006). “Toplum ve Birey İçin Sağlıklı Yaşlanma: Yaşam Biçiminin Rolü”, *SDÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, Vol. 13, No: 4, s. 43-48.
- AYKAN, E. (2007). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Sakarya, s. 159-170.

- BARON, R. - KENNY, D. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, December, s. 1173-1182.
- BEGLEY, T. (2002). "Power Distance as a Moderator of The Relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 8, s. 692-711.
- BERGER, B. (1994). "Coping With Stress: The Effectiveness of Exercise and Other Techniques", *Human Kinetics Publishers*. Vol. 46, s.100-109.
- BLAIR, S. - LAMONTE, M. - NICHAMAN, M. (2004). The evolution of physical activity recommendations, *American Journal of Clinical Nutrition*, Vol. 79, s. 913-920.
- BROWMAN, C.P. (1981). "Physical Activity as a Therapy For Psychopathology: A Reappraisal", *Journal Of Sports Medicine*, Vol. 21, s. 192-197.
- BYRNE Z.S.- CROPANZANO R. (2001). *Justice in The Workplace: From Theory to Practice*, USA: Lowrence Erlbaum Publishers.
- CASPERSEN, C.- POWELL, K.- CHRISTENSON, G. (1985). "Physical Activity, Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-Related Research", *Public Health Report*, Vol. 100, No: 2, s. 126-131.
- COLQUITT, J. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No: 3, s. 386-400.
- CONNER, D. S. (2002). "The role of equity sensitivity in organizational justice perceptions", Ph.D., The Florida State University.
- ÇAM, O. (1992). "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (22-25 Eylül) Ankara: Hacettepe Üniversitesi VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, s.155-159.
- DIAZ, A. A. (2002). "Attributional fairness theory: The cognitive precursors of organizational justice judgments", Ph.D, The Ohio State University.
- ELOVAINIO M. (2002). "Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health", *American Journal of Public Health*, Vol 92 No: 1, s. 105-108.
- ERKAN, N. (1991). "Beden Eğitimi ve Spor Kültürünün Bilimsel Kapsamı", I. Milli Eğitim Kurumlarında Eğitim ve Spor Sempozyumu, İzmir, s. 55-56.
- EYSENCK, H. J.- NIAS, K. (1982). "Sport and Personality", *Advances in Behaviour Research and Therapy*, Vol. 4, No: 1, s. 1-56.
- FOLGER R. – SKARLICKI, D.P. (1999). "Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No: 1, s. 35-50.
- GOLDMAN, B. M. (2001). Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories, *Personnel Psychology*, Vol. 54 No: 2, 361-386.
- GREENBERG, J. (2001). "Studying Organization Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges", *International Journal Of Conflict Management*, Vol. 12, No: 4, s. 365-375.
- GREGG, A. - POSNER, M. (1990). *The Big Picture*, McFarlane, Walter and Ross, Toronto.
- HAYES, C. - WEATHINGTON, B. (2007). "Optimism, Stres, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers", *The Journal of Psychology*, Vol. 141, No: 6, s. 565-579.
- HOLLANDSWORTH, J. G. (1979). "Some Thoughts On Distance Running As Training In Biofeedback", *Journal of Sport Behavior*, Vol. 2, s. 71-82.

- HUGHES, J. (1984). "Psychological Effects of Habitual Aerobic Exercise: A Critical Review", *Preventive Medicine*, Vol. 13, s. 66-78.
- International Society of Sport Psychology (1992). "Physical Activity And Psychological Benefits: A Position Statement", *The Sport Psychologist*, Vol. 6, s. 199-203.
- JORDAN, J. S. (2001). "The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: An Examination of NCAA Basketball Coaches", Ph.D., The Ohio State University.
- KARACA, A. – ERGEN, E.- KORUÇ Z. (2000). "Fiziksel Aktivite Değerlendirme Anketi (FADA) Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması", *Spor Bilimleri Dergisi*, Vol. 11, s. 17-28.
- KURTULUŞ, K. (1998), *Pazarlama Araştırmaları*, 6. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
- KING, A.- TAYLOR, B. - HASKELL, W. - DEBUSK, R. (1989). "Influence of Regular Aerobic Exercise on Psychological Health: A Randomized, Controlled Trial of Healthy Middle-Aged Adults", *Health Psychology*, Vol. 8, s. 305-324.
- KOBASA, S. - MADDI, S. - PUC CETTI, M. (1982). "Personality And Exercise As Buffers In The Stress-Illness Relationship", *Journal of Behavioral Medicine*, Vol. 5, s. 391-404.
- KÖSE, S - GÜLOVA, A. A. (2006). "Tükenmişlik: Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Çalışma", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Erzurum, s. 255-261.
- KUTILEK, L. M. (2002). "Organizational Justice As It Relates To The Effectiveness Of Work/Life Guidelines: A Study Of Ohio State University Extension", Ph.D., The Ohio State University.
- KWON, Y. S. (2001). "The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice With Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Public Sector: An Application of the Psychological Contract Model", Ph.D., State University of New York at Albany.
- LAMONTE, M. - AINSWORTH B. (2001). "Quantifying Energy Expenditure And Physical Activity In The Context Of Dose Response", *Med Sci Sports Exercises*, Vol. 33, s. 370-378.
- LEMONS, M.A.- JONES, C.A. (2001). "Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness To Build Employee Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No: 4, s.268 – 281
- LEITER, M. - MASLACH, C. (2001). "Burnout an Quality in Sped-up World", *Association for Quality and Participation*, Summer, s. 48-51.
- MARTINSEN, E. (1990). "Benefits of Exercise for The Treatment of Depression", *Sports Medicine*, Vol. 9, s. 380-398.
- MASLACH, C. (2003). "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", *American Psychological Society*, Vol. 12, No: 5, October, s. 189-192.
- MASLACH, C. (2001). "What Have We Learned About Burnout and Health?", *Psychology and Health*, Vol. 16, s. 607-611.
- MASLACH, C. - WILMAR, S. - LEITER, M. (2001). "Job Burnout", *Annual Psychological Review*, Vol. 52, s. 397-422.
- MASLACH, C. - JACKSON, S. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, s. 99-113.
- MCPHERSON, B. D. (1984). "Sport Participation Across the Life Cycle: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research", *Sociology of Sport Journal*, Vol. 1, s. 213-230.
- MONTOYE H. J. (2000). "Introduction: Evaluation of Some Measurements of Physical Activity and Energy Expenditure", *Med Sci Sports Exerc.*, Vol. 32, s. 439-440.

- MYERS, R. - ROTH, D. (1997). "Perceived Benefits Of And Barriers To Exercise And Stage Of Exercise Adoption In Young Adults", *Health Psychology*, Vol. 16, s. 277-283.
- ÖNDER, Ç. - BASIM, N. (2007). "Mesleki Tükenmişliğin Gelişimi: Görgül Tükenmişlik Profilleri Kullanılarak Alternatif Yaklaşımların Sınanması", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Sakarya, s. 182-183.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 21, Temmuz-Aralık, s. 77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. - CAN, Y. - AKIN, M. (2007). "Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü", XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, s. 929-938.
- ÖZMEN, Ö.N.T- ARBAK, Y.- ÖZER, P.S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 7 No: 1, s. 17-33.
- PAFFENBARGER, R. – BLAIR, S. (1993). "Measurement of Physical Activity to Assess Health Effects Free Living Population", *Med Sci Sports Exerc*, Vol. 25, s. 60-70.
- PANGGABEAN, M. S. (2001). "Impact of Perceived Justice in Performance Appraisal on Work Attitudes and Performance", D.B.A., Nova Southeastern University.
- PARLATIR, İ. (1998). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu, Ankara.
- PATERSON, J.M.- GREEN, A. – CARY, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, No: 4, 393-408.
- PLANTE, T. - CHIZMAR, L. - OWEN, D. (1999). "The Contribution Of Perceived Fitness To Physiological And Self-Reported Responses to Laboratory Stress", *International Journal of Stress Management*, Vol. 6, s. 5-19.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, A. (2000). *Türkçe Sözlük*, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- RAMAMOORTHY N.- FLOOD P. C. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions *British Journal of Management*, Vol. 15, No: 3, 247-258.
- SALMINEN, J. - OKSANEN, A. (1993). "Leisure Time Physical Activity In The Young. Correlation With Low Back Pain, Spinal Mobility, And Trunk Muscle Strength In The 15 Year-Old School Children", *International Journal of Sports Medicine*, Vol:14, No: 7, s. 406-410.
- SKARLICKI, D.P. (2001). "Cross Cultural Perspectives of Organizational Justice", *The International Journal of Conflict Management*, Vol 12, No: 4, s. 292-294.
- SCHMIESING R.J. (2002). "Factors Related to Ohio State University Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction, Doctorate Thesis, Ohio State University.
- SCHWARTZ, G. - DAVIDSON, R. - COLEMAN, J. (1978). "Patterning Of Cognitive And Somatic Processes In The Self-Regulation Of Anxiety: Effects Of Meditation Versus Exercise", *Psychosomatic Medicine*, Vol. 40, s. 321-328.
- SEEFELDT, V. - VOGEL, P. (1986). *The Value of Physical Activity*, American Alliance for Health, Physical Education, Recreation, and Dance, Virginia.
- SERİNKAN, C. - BARUTÇU E. (2006). "Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Erzurum, s. 241-254.
- SINGER, M. (1990). Determinants of Perceived Fairness in Selection Practices: An Organizational Justice Perspective. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 116 No: 4, 475-494.

- SPISER V.L.A. (2001). "A Meta Analysis of Organizational Commitment and Justice", Doctorate Thesis, Our Lady of The Lake University, San Antonio: Teksas.
- STEELE, B. - BELZA, B. - CAIN, K. - WARMS, C. - COPPERSMITH, J. - HOWARD, J. (2003). "Bodies in Motion: Monitoring Daily Activity and Exercise With Motion Sensors in People With Chronic Pulmonary Disease", *Journal of Rehabilitation Research*, Vol. 40, s. 45-58.
- STEPHENS, C.U. - COBB, A.T. (1999). "A Habermasian approach to justice in organizational change: Synthesizing the technical and philosophical perspectives", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No: 1, s.21 - 34
- SÜRGEVİL, O. - BUDAK, G. (2006). "Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Erzurum, s. 231-239.
- TREMBLAY, M. - ROUSSEL, P. (2001). "Modelling the Role of Organizational Justice: Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian Managers", *Human Resource Management*, Vol. 12, No:5, August, s. 717-737.
- UMPHRESS, E.- LABIANCA, G.- SCHOLTEN, L.- KASS E.E. - BRASS D.J. (2000). The Social Construction of Organizational Justice Perceptions: A Social Networks Approach, *Academy of Management Proceedings*, s.1-6.
- WHO Regional Office For Europe (2006). *Physical Activity And Health In Europe: Evidence For Action*. Copenhagen.
- WILLIAMS, S.- PITRE R.- ZAINUBA M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, *The Journal of Social Psychology*, Vol 142 No: 1, s. 33-44.
- WOOTEN, K.C.- WHITE, L.P. (1999). "Linking OD's Philosophy with Justice Theory: Postmodern Implications", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No: 1, s. 7 – 21.
- ZIEGLER, M.- REID, D. (1983). "Correlates of Changes in Desired Control Scores and in Life Satisfaction Scores Among Elderly Persons", *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 16, No: 2, s. 135-146.