

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ\*

Merve Büşra ALTUNDERE-DOĞAN\*\*

Saliha KARAGÖZ\*\*\*

**ÖZ:** Bu çalışma, öğretmenlerin okullarında algıladıkları adil tutum ve davranışların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik seviyelerine etkisini araştırmaktadır. Bir örgütte çalışanların bağlılığını kuvvetlendiren en önemli faktörlerden birisi, örgüt içinde kendilerine adaletli bir şekilde davranılmasıdır. Örgütteki adaletsizliklerin çalışanların örgüte olan bağlılığını zayıflattığı ve kendilerini tükenmiş ve verimsiz hissetmesine sebep olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmada, İstanbul'da görev yapan 243 öğretmene anket uygulanmıştır. Bu ankette, demografik sorular ile örgütsel adalet ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve tükenmişlik ölçeği yer almaktadır. Toplanan veriler SPSS 25 ve AMOS 25 programları kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli yapılarak incelenmiştir. Analiz sonuçları örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediğini gösterirken, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, yapısal eşitlik modeli.

**Makale Türü:** Araştırma makalesi

**JEL Sınıflandırması:** I20, M19, D91

**DOI:** 10.29131/uiibd.1210526

**Geliş tarihi:** 27.11.2022/ **Kabul Tarihi:** 19.12.2022/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2022

### THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND BURNOUT

**ABSTRACT:** This paper investigates the influence of fair attitudes and behaviors perceived by teachers in their schools on their burnout and organizational commitment levels. Unfair attitudes and unfair behaviors in an organization weakens employees' commitment to organization, and so makes them feel exhausted and even unproductive in the organization. In this study, a survey was conducted to 243 teachers working in Istanbul. It includes demographic questions as well as the scales of organizational justice, organizational commitment, and burnout. The data are analyzed with SPSS 25 and AMOS 25 programs. In these analyses, confirmatory factor analysis and structural equation modeling are utilized. It is found that organizational justice perception has significant positive impact on organizational commitment, while there is no significant relationship between organizational justice and burnout.

**Key Words:** Organizational justice, organizational commitment, burnout, structural equation model.

**Article Type:** Research article

**JEL Classification:** I20, M19, D91

**Received:** 27.11.2022/ **Accepted:** 19.12.2022/ **Published:** 20.12.2022

\*Bu çalışma, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı kapsamında 2021 yılında tamamlanan "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğe Etkisi" yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, merve.altundere@izu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5640-9310

\*\*\*Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, asalihailhan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6599-6513

**Kaynak gösterimi için:**

ALTUNDERE DOĞAN, M.B. ve KARAGÖZ, S. (2022). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 157-179. DOI: 10.29131/uiibd.1210526

## GİRİŞ

Eğitim örgütleri ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş, eğitimi artırmak için sürekli gayret içinde olan kurumlardır. Öğretmenler de bu örgütlerindeki iş görenler olarak bu amaçların gerçekleştirilmesinde aktif rol alan kişilerdir. Kendini iyi hissettiği, yöneticileri ve öğrencileri ile sağlıklı iletişim kurabildiği bir okulda öğretmenlerin iş arkadaşlarına, yöneticisine, okuluna ve mesleğine bağlılığı artmakta, okulunun hedeflerini benimseyip, gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Okulunu sahiplenen, ruhsal ve fiziksel sağlığı yerinde olan öğretmenlerin kaliteli hizmet verdikleri görülmektedir.

Okulların başarmasını bekledikleri eğitim amaçlarını gerçekleştirilmede, okul iklimini sağlamada en etkili kişi okul yöneticisidir (Bursalıoğlu, 2013). Okul yönetiminden sorumlu olan bu kişilerin yönetim anlayışı, öğretmenlerin okula karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyecektir. Yöneticiler ne kadar adil algılanırlarsa öğretmenlerin aralarındaki bağ ve yöneticiler ile kurdukları ilişkiler o derece pozitif olacaktır (Titrek, 2009). Okul hedeflerine ulaşmak öğretmenlerin hem yöneticiler hem de diğer öğretmenler ile olan olumlu ilişkilerine ve eğitimin niteliğine bağlıdır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011). Okul içerisindeki süreçlerde adalet algılayan öğretmenler okulda bulunmaktan memnun olacak, okula bağlılıkları artacak, okulun amaçlarını benimsemeye başlayarak gerekli çabayı gösterip gerçekleşmesinde rol üstlenecektir. Aktif rol alan öğretmenlerin olduğu bir okul ile eğitim örgütlerinin hedeflediği toplumun inşasını da görebilmemiz mümkün olacaktır.

Eğitim düzeyi, sosyal statü ve mali güç gibi unsurlardan bağımsız olarak her türlü meslekte bireysel tükenmişliğe rastlanılabilir. Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerde veya öğretmenlerde yaşanabilecek olası bir tükenmişlik sendromu, verilen hizmetin kalitesi ve okullardaki başarı ortamı için tehdit oluşturabilir. Bu nedenle gelecek nesillerin şekillendiği eğitim kurumlarında hakkaniyete duyarlı fiziksel ve ruhsal sağlıklı ortamlar kurarak idareciler ile öğretmenlerin okuluna ve mesleğine bağlılığını yüksek tutmak hem çalışanların hem de öğrencilerin başarısı, okul hedeflerinin benimsenmesi ve fedakârlıkla gayret gösterilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırma, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel bağlılıklarına ve tükenmişliklerine etkisini görmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adaletin, örgütsel bağlılık alt boyutları duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile tükenmişlik alt boyutları duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı üzerine etkisi de analiz edilecektir. Yapılan bu araştırma ile eğitim sisteminde örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve tükenmişlikle ilişkisini belirleyerek literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir. Bu sayede, okullarda adil bir eğitim ortamı sağlanmasının gerekliliğini gösterip yöneticilerde farkındalık oluşturması ve öğretmenlerin de tam verim ile çalışmasına katkı sağlaması yönünden önemlidir.

Araştırmada basit örnekleme yöntemi ile belirlenen ve ulaşılabilen resmî kurumlarda çalışmakta olan 243 öğretmene demografik özellikleri ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ölçeklerini kapsayan bir anket uygulanmıştır. Bütün anketler değerlendirilmeye katılmıştır. Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında yapılmış olup İstanbul ilinde görev yapan öğretmenleri içermektedir. SPSS 25 ve AMOS 25 kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği tespit edilirken, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum alt boyutlar için de benzerdir.

## 1. LİTERATÜR:

### 1.1. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı sadece günümüzde değil ilk dönemlerden beri toplumun her kesimi tarafından hedeflenen temel bir ihtiyaçtır. Bugüne kadar birçok düşünür, araştırmacı ve bilim insanı bu hususa hassasiyetle odaklanmıştır. Örgütsel düzlemde değerlendirme yapıldığında, bireysel haklara saygı ile birlikte kişiler arasında öncelik, üstünlük veya ayırım yapmaksızın herkesin hakkı adaletli bir şekilde sağlanmalıdır. Bu olgu insanların topluluk halinde yaşam sürebilmelerinin ve belli amaçlar doğrultusunda örgütlenmenin temelini teşkil eder. Rawis (1971) adalet gereksinimini sosyal örgütlenmelerin ana unsuru olarak benimsemiştir. Rawis'e göre adalet olgusunun iki unsuru bulunmaktadır: her bireyin eşit haklara sahip olması ve aynı şekilde herkese fırsat eşitliği tanınmasıdır (Eker, 2006). Örgütlerde sosyoekonomik ihtiyaçları karşılamak ve toplu halde yaşamayı sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek amacıyla adalet kuramı sağlam teşkil edilmelidir.

İş hayatında kişiler farklı konularda ve durumlarda sürekli karar vermek zorundadır. Bunların bir bölümü ücretlerle alakalı, bir bölümü sorumlulukları hakkında bazıları ise dahil oldukları sosyal birim ile ilgilidir. Verilen kararlar durumlara göre menfi veya müspet oldukça önemli sonuçlara neden olabilir. Bu sebeple bireyler vermiş oldukları kararların adil olup olmadığını vicdanlarıyla sorgular (Colquitt, 2001). Bu sorgulamanın çoğalmasıyla iş yeri gibi bir sosyal yapıda adalet kavramını anlamayıp nitelendirmeye ilişkin ihtiyaç belirmiş; bunun neticesinde de araştırmalar artmış ve zamanla örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine karşı adil olunup olunmadığı dair algılarına ve bunun sonucunda örgütün ve işin nasıl etkilendiğine dair bir kavramdır (Moorman, 1991). Çalışanların iş yerinde ne derece adalet olduğuna ilişkin algılarının örgütteki yansımalarını (örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon gibi) irdelemektedir (Töremen & Tan, 2010). Örgüt içerisinde adaletin varlığı bireye nasıl davranıldığı ile değil, örgütteki tutum ve davranışları bireyin ne kadar adil gördüğü ile değerlendirilir (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Bireylerin davranışlarında etkili olan tutumlardır; tutumlar ise zamanla oluşan algılar belirlemektedir (Serinkan & Erdiş, 2014).

Örgütsel adalet kuramı ilk olarak grup içindeki ödül-ceza kavramları ile açıklanmaya çalışılmış, ancak yetersiz kaldığı anlaşıldığında bu düşünceye süreçler de dâhil edilmiştir. Ardından örgüt içerisinde adaleti etkilediği görülen insan ilişkileri ve sosyal etkileşimler de incelenmiştir. Bunların sonucunda örgütsel adalet, kuralların, işlemlerin, ceza ve ödüllerin iletişim ve etkileşimlerin ne kadar adil olabildiğine dair örgütteki kişilerin algıları olarak tanımlanmıştır (Polat, 2007). Bir örgütte adalet algısı iyi ve güzel davranışlara, adaletsizlik algısı ise kişilerin ve de örgütlerin uyumlu ve verimli çalışmalarını sekteye uğratan olumsuz davranışlara yol açar (Eker, 2006).

Adalet kavramı, otuz yılı aşkın bir süredir sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmakta ve önemi sürekli artmaktadır. İlk dönemlerde Homans, Adams ve Leventhal gibi bilim insanları dağıtımdaki adaletle, başka ifadeyle kazançların paylaşımındaki dengeye ağırlık vermişlerdir. Sonraki araştırmalar, işlem adaleti şeklinde ifade edilen dağıtım kararı sürecinde takip edilen aşamaları incelemiştir. Moag ve Bies ise çift etkenli olarak irdelenen örgüt içi adaletle ilişkin, etkileşim içerikli adalet adı altında farklı bir biçim sağlamıştır (Colquitt, 2001). Greenberg tarafından 1993'te yapılan örgüt içi adalet çalışmalarında farklı bir bakış açısıyla dört ana faktör incelenmiştir. Araştırmalarda en sık tercih edilenler, dağıtım odaklı adalet ile insanlar arası hakkaniyeti konu edinen işlem merkezli adaletten oluşan iki faktörlü modelle; bilgisel ve

kişilerarası adaleti içeren işlemsel, etkileşimsel, dağıtımsal olmak üzere üç etkenle kurgulardır (Colquitt, 2001). Bu çalışmada da örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

Dağıtımsal adalet, gruplarda dağıtım ve paylaşım hususlarını konu edinmektedir. Bu kavram, örgüt içindeki olanakların bireyler arasında pay edilmesinin kendileri açısından ne kadar adaletli görüldüğü hakkındadır. 1975 yılı öncesinde hakkaniyet merkezli araştırmaların dağıtım unsurunu odak noktası yaptığı belirtilir (İçerli, 2010). İlerleyen yıllarda, paylaşımı etkileyen etmenlerle ilgilenmeden salt olarak iktisadi imkânlarla odaklandığından dolayı eksik görülmüştür (Altinkurt & Yılmaz, 2010). Birey, adaleti hissettiğinde işine, kazancına ve idarecilerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergiler (Moorman, 1991).

Eğitim konusunda dağıtımsal adalet kavramı incelediğinde, okullardaki görev veya ders dağıtımı gibi olanakların paylaşımında adaletin dengesiz olduğunu düşünen eğitimcilerin kurumlarındaki hakkaniyet olgusunu kusurlu olarak algıladıkları görülmektedir. Her ne kadar öğretmenlerin maaşlarını okul idarecileri belirlemese dahi öğretmenler arasındaki ek ders paylaşımı adaletli olduğunda, elde bulunan mevcut imkânların adil bir şekilde dağıtıldığı düşüncesi baskın olacaktır (Açıkgöz, 2009). Kurumdaki etkinliklerde rol üstlenme, nöbet günlerinin dağıtılması, farklı faaliyetlerin yapılması veya benzeri hallerde eğitimci çalışanlar arası adaletli bir iş paylaşımı olduğu takdirde okul ortamı olumlu etkilenecek ve dağıtımsal adalet algısı çoğalacaktır. Çalışma şartları ve iş programındaki dengesizlikler, öğretmenlerin adalet algısını azaltarak okula bağlılıklarını sınırlandıracaktır. Eğitim kurumlarında çalışanlar arasında iş yoğunluğu farklı olmasına rağmen alınan ücret miktarı aynı kalıyorsa, çok çalışan bireylerin verimliliğinde düşüş olması çok muhtemeldir (Günce, 2013).

İşlemsel adalet, kazançların belirlenme şekli ve bireylerin bununla ilgili karar verme ve uygulama işlemlerini ne kadar adaletli anladığına dair bir ifadedir (Greenberg, 1987). Moorman'a göre (1991) bu tür adalet, karar verme aşamasındaki işlemler ve uygulamalar bazında hakkaniyet şeklinde ifade edilmektedir. İşlemsel adalet, karar verme aşamasında çalışanın kendisini ifade etmesiyle oluşmaktadır. Bu adalet çeşidi, kazanımları belirleme veya ödüllendirme ile ilgili aşamaların oluşumuna yönelik bireylerin katılım sağlamasını temin eder (İşcan & Naktiyok, 2004). Adalet içeren şekilsel aşamalar ve bireylere yönelik adil tutumlar, işlem adaletinin ne şekilde anlaşıldığı hakkında büyük etkiye sahiptir (Niehoff & Moorman, 1993).

Eğitim kurumlarında kararların gelişme süreçlerine öğretmenlerin katkıda bulunması, onlardaki olumlu adalet düşüncesi için önemli bir faktördür. Bilhassa öğretmelerin kendileri hakkında verilecek kararlarda görüş verebilmesi onlarda olumlu adalet algısı gelişimi için çok önem taşımaktadır (Hoy & Tarter, 2004). Öğretmenler, dağıtıma ilişkin süreçlerde kendilerine danışıldığında ve söz hakkı elde ettiklerinde kendilerini daha önemli ve güçlü hissederler.

Etkileşimsel adalet, örgütteki bireylere saygı ve değer gösterilmesi, sosyal açıdan değeri olan kararların onlara bildirilmesi ve benzeri birtakım hareketleri kapsamaktadır (İçerli, 2010). Bu tür adalet, karar verme metodlarına ve sonucundaki kararları bildirirken gösterilen yaklaşımların içerdiği adalet olgusuna vurgu yapmaktadır. Etkileşim adaleti, insan ilişkileri boyutundaki bir tür işlemsel hakkaniyet olarak kabul edilebilir (Niehoff & Moorman, 1993). Karar yetkisi bulunan yöneticilerin örgütte çalışanına karşı duyarlı ve itibarlı davranış sergilemesi neticesinde verdiği kararı, ona uygun bir biçimde bildirdiğinde örgütsel etkileşim adaletine dair olumlu algılar artmaktadır (Colquitt, 2001).

Eğitim kurumlarında görev alan idarecilerin çalışanlarına nezaketli, itibarlı ve istikrarlı yaklaşımlar ile kararlarını iletirken uygun, doğru ve net davranmaları, kurumlarda olumlu sosyal ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır. Böylesine pozitif şartlarda değerli olduğunu sezen bir öğretmen iş yerlerine yönelik olumlu adalet algıları ile çalıştığı kuruma müspet katkılar kazandıracaktır. Olumsuz bilgilerin vereceği hoşnutsuzluktan dolayı, öğretmenlere mutsuz olacakları bir haberin bildirilmesi en zor işlerdendir. Bu tür zorunluluklarda, doğru yer ve zaman seçimi ile duyarlı ve tatminkâr bilgi verilmesi oldukça önem taşımakta ve olumlu yönde etkili olmaktadır. Bunun sonucunda, olumsuz kazanım durumunda dahi öğretmenin hissedeceği adalet duygusu olumlu etkilenecektir (Hoy & Tarter, 2004).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde birine karşı saygı ve sevgi ile yakınlık duymak ve bunu göstermek yani sadakat olarak açıklanmaktadır. Diğer taraftan, yöntem bilim terimleri sözlüğünde ise bireyin kendisini bir topluluk veya toplumsal kesim ya da bir kümenin üyesi olarak görmesi şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk araştırmayı yapan kişinin Whyte olduğu bilinir. 1956 yılındaki çalışmasında aşırı örgüt bağlılığı yaşayan bireyi tanımlayan Whyte, bu durumun örgüt üzerindeki olası zararlarını incelemiştir. Daha sonra birçok bilim insanı aynı kavramı farklı yönleriyle inceleyerek daha da geliştirmiştir. Bu araştırmacılar arasında Allen, Porter, Steers, Mowday, Becker ve Meyer bulunur (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak Salancik (1977) şeffaflığı, açıklığı, dönüşü olmayan tutumları ve bireyler ile davranışları bağlayan iradeyi belirlerken; Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı çalışanların önceki iş deneyimleri, bireysel-demografik faktörler ve örgüt-görev faktörleri ile araştırmıştır. Northcraft ve Neale (1990) bireysel (iş beklentileri, kişisel özellikler, vb.), örgütsel (işin niteliği, yönetim, ücret, adalet vb.) ve örgüt dışı faktörler (yeni iş olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, vb.) olarak üç grup altında incelemiştir.

Farklı alanlarda çok sayıda yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını çeşitlendirmiştir. Etzioni (1966), örgütsel bağlılığı moral, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç başlık altında incelemiştir. Wiener'in kurucusu olduğu kuramsal model, örgütsel bağlılık (normatif ve moral bağlılık) ve araçsal bağlılık (araçsal güdüleme) sınıflandırmasına dayanmaktadır (Wiener, 1982). Kanter, örgütün çalışanlardan talepleri sonucunda çeşitli bağlanma türleri ile karşılaştığı ve bu taleplerin devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Gül, 2002). O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı birey ile örgüt arasında bulunan psikolojik bağ olarak kabul etmiş ve uyum bağlılığı, özleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde üç farklı boyutta incelemiştir. Mowday, davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki temel sınıflandırma yapmıştır (Meyer & Allen, 1991; Balay, 2000). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç unsurla ilişkilendirir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık Allen ve Meyer'in sınıflandırması kullanılarak üç alt boyutta incelenmiştir.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgüt amaçlarını ve değerlerini içtenlikle benimsemesi ve grup adına fedakârlıkta bulunarak çok gayret ve emek sarf etmesi durumları şeklinde açıklanmaktadır (Ford & McGee 1987). Duygusal bağlanması çok güçlü olan bireyler, çıkarlarını önemsemeksizin, salt olarak örgüt hedeflerini ve değerlerini ön planda tutarak bu amaç uğruna hizmet etmeyi arzuladıklarından örgütle beraber olmayı tercih etmektedirler. Böyle durumlarda örgütün faaliyetleri ve başarısı kişi için çok önemli olmakta ve ayrıca örgütün her

türlü başarısı veya başarısızlığı birey tarafından fazlasıyla sahiplenilmektedir (Baysal & Paksoy, 1999).

Devam bağlılığı, araştırmalarda ‘algılanan maliyet’ veya ‘rasyonel bağlılık’ ifadeleri ile de kullanılır ve bireyin örgütten ayrılması sonucunda karşılaşılabilecek muhtemel bedellerin farkındalığı şeklinde tanımlanmaktadır (Chen & Francesco, 2003). Bu bağlılık, kişinin örgüt içinde olma arzusunu, örgüt için harcadıkları ile örgütten ayrılması durumundaki kayıplarını ve olası tercihlerin kısıtlı olmasını hesap etmesi neticesinde ortaya çıkan bir bağlanmadır (Yıldırım, 2002). Örgüt içerisindeki kişi tarafından önemsenen itibar, kıdem, terfi ve benzeri beklentiler çok artıyorsa, bireyin devamlılık bağlanması da doğru orantılı olarak gelişim göstermektedir (İnce & Gül, 2005).

Normatif bağlılık ise örgütte bulunmanın etik ve kutlu bir vazife olduğu, üstelik işletmeden ayrılmanın ihanet anlamına geleceği algısıyla bireylerin örgüte karşı kendilerini içtenlikle bağlı hissettikleri bağlanma türü olarak ifade edilmektedir (Allen & Meyer, 1997). Bireyin hizmet verdiği örgüte yönelik sorumluluk ve görevleri bulunduğuna dair teslimiyeti ile bundan ötürü örgüt içinde olmayı zaruri görmesidir. Bireyler, sadakatin ve vefanın önem ve gerekliliğine inanarak örgüt içi varlıklarının etik mecburiyetin gereği olduğunu düşünürler.

### 1.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramını başarısız olma, aşırı yüklenme sonrası enerji kaybı, yıpranma veya karşılanamayan talepler sonucunda kişinin iç kaynaklarının tükenmesi olarak tanımlayan Freudenberger, bu kavramı 1974’te yazdığı bir makalede kullanarak literatüre kazandırmıştır. Daha sonra konuya ilişkin çalışmalar yapılmış ve farklı tanımlar dile getirilmiştir. Cherniss (1980) tükenmişlik sendromunu yüksek düzeyde stres veya doyumсузлук nedeniyle kişinin işinden uzaklaşması ve rahatsızlık hissetmesi olarak tanımlarken, Edelwich (1980) çalışma şartları nedeniyle idealizm, enerji ve tecrübede görülen azalma olarak ifade etmiştir. Aronson ve Pines (1998) tükenmişliği, duygusal beklentilerin fazla olduğu işlerde çalışmada görülen yıpranma, çaresizlik, hayal kırıklığı, işte hevesini kaybetme, arkadaşlarına ve hayata karşı olumsuz olma gibi farklı şekillerde ortaya çıkan bir durum olarak belirtmiştir.

Tükenmişlik modelleri incelendiğinde öne çıkanlar arasında Freudenberger, Edelwich ve Brodsky, Cherniss, Pearlman ve Hartman, Pines, Meier ile Maslach tükenmişlik modelleri görülmektedir (Dalkılıç, 2014). Bu çalışmada, tükenmişlik “Maslach Tükenmişlik Modeli” çerçevesinde ele alınmıştır.

Christina Maslach, tükenmişliği iş ortamında duygusal beklentilerle karşılaşan ve devamlı diğeriyle yan yana iş yapmak mecburiyeti bulunan insanlarda rastlanılan fiziki bitkinlik, devamlı yorgunluk, çözümsüzlük veya karamsarlık hislerinin sonucu olarak verilen hizmete, çevreye ve başka bireylere karşı negatif tavırlar sergilenmesi ile gelişen derin bir belirti şeklinde tanımlamış ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştirmiştir (Maslach, Jackson & Leiter, 1981). Maslach, tükenmişliği üç alt boyutta incelemiştir. Bunlar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmadır (Maslach & Jackson, 1981).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin başta gelen işareti olarak belirtilir. Maslach, bireyin duygusal bakımdan kendine fazla yüklenmesi, karşıdaki kişilerin talepleri nedeniyle kendini baskı altında hissetmesi ve bitkinlik hissiyle yoluna devam edememesini olarak ifade eder. Ruhsal olarak yoğun tempoda çalışan bir birey, başka kişilerin duygusal talepleri karşısında ezilmiş hisseder ve bunun sonucu bir tepki şeklinde duygusal tükenme görülür (Üngüren vd., 2010). Duyarsızlaşma bireyin bakımını yaptığı, hizmetini gördüğü kişilere karşı tepkisiz olarak

duygusal bağlantısının zayıflaması olarak tanımlanır (Leiter & Maslach, 1988). Hizmetini gördüğü kişilere karşı bireyler menfi muamele sergilemektedir (Maslach & Jackson, 1981). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında kayda değer bir bağ bulunmaktadır (Gündüz, 2005). Kişisel başarı herhangi bir problemi başarı ile çözme ve bu süreç içinde kendini yeterli görme şeklinde ifade edilirken; başarısızlık kişinin yaptığı işte kendini yetersiz görmesidir (Üngüren vd., 2010). Fiziksel ve duygusal bakımdan tükenen birey kendisini yeterli ve başarılı olarak görmemeye başlar (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Birey kendisini suçlu ve başarısız hissettiğinde kendisine olan saygısı azalır, bu durum bireyi depresyona dahi sokabilir (Çavuşoğlu, 2005).

Tükenmişliğin çok çeşitli belirtileri bulunmaktadır. Bazen hiçbir sendrom olmaksızın tükenmişlik ile karşılaşıldığı durumlar da görülebilmektedir. Tükenmişliğin belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak üç grupta incelenir (Girgin, 2005). Bitkinlik, bezginlik, mide rahatsızlıkları, baş ağrısı, uzun süren soğuk algınlıkları, uyuma bozuklukları, alerji, nefes alma sorunları, bitmeyen yorgunluk, hızlı kilo değişiklikleri ve yeri belirsiz sızılar tükenmişliğe dair fiziksel belirtiler olarak görülebilmektedir (Maslach & Leiter, 1997). Ruh çöküntüsü, iç huzursuzluk, karamsarlık, alınganlık, ötekileşme, öz güven azalması ve ailevi problemlerin başlaması tükenmişliğe ilişkin psikolojik belirtiler olarak ortaya çıkabilir (Girgin, 2005). Hızlı öfkelenme ve sinir krizleri, aşırı unutkanlık, gereksiz ağlamalar, yalnızlık isteme, insanlarla gerginlik yaşama, aşağılayıcı tutumlar ve yeme bozuklukları tükenmişliğe yönelik davranışsal belirtiler olarak görülebilmektedir (Maslach & Leiter, 1987).

Tükenmişliğin kişi üzerinde ve örgüt üzerinde etkileri vardır. Tükenmişlik yaşayan kişilerde sıklıkla sağlık sorunları ortaya çıktığı görülmektedir. Aileleriyle ilgilenmemekte, kendisine karşı öz saygısını yetirmekte, başkalarına karşı kaba davranmakta, alkol veya zararlı madde kullanımı artmakta, davranış bozuklukları yaşamakta, hırsızlık ve çalma davranışı eğiliminde bulunmakta ve öfke kontrolünü sağlayamamaktadır (Izgar, 2003). Tükenmişliğin örgütsel sonuçları ise işi isteksiz yapma, işe geç gelme, rapor alarak işten kaçma, sürekli iş arkadaşlarını şikâyet etme, başka kurumlara transfer isteği ve işten temelli kurtulmak için emekliliğe başvurma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Dalkılıç, 2014).

#### 1.4. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik üzerine Araştırmalar

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen Bal (2014) Manisa'da görev yapan 412 ilkökul öğretmeni ile anket çalışması yapmış ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını etkilediğini tespit etmiştir. Özellikle örgütsel adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisine ulaşılmıştır. Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016) Karabük Üniversitesindeki 280 akademik personel ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Hiyerarşik regresyon ile analizler sonucunda duygusal bağlılığın adaletin üç boyutundan da pozitif anlamlı olarak etkilendiği görülmüştür.

Uludağ (2020) Ankara Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğünde çalışanlar üzerinden örgütsel adaletin tükenmişlik sendromuna etkisini araştırmış ve anlamlı negatif etki tespit etmiştir. Alt boyutlarda, etkileşimsel adalet ve işlemsel adaletin duygusal tükenme boyutuyla, etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin duyarsızlaşma boyutuyla, dağıtımsal ve işlemsel adaletin düşük başarı hissi boyutuyla anlamlı ve negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur. Balaban ve Konyalı (2016) Sakarya SGK çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analiz sonucunda örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında anlamlı negatif ilişki tespit etmiştir. Ayrıca, duygusal tükenmenin örgütsel adaletin bütün alt boyutlarıyla

anlamli negatif iliskisi olduğu; islemsel ve etkileşimsel adaletin de duyarsızlaşma ile anlamli negatif iliskisi olduğu görülmüştür.

Aksanaklu ve İnandı (2018) Mersin’de kamu ortaokullarındaki yöneticilerin örgütsel bağıllıklarının tükenmişlik düzeylerine etkisini araştırmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel bağıllıklarının yüksek olduğu ve en fazla devam bağıllığının bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, duygusal ve devam bağıllığının duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya negatif, kişisel başarıya ise pozitif etkisi görülmüştür. Normatif bağıllığın da duygusal tükenme ile anlamli negatif iliskisi belirlenmiştir. Akçay ve Çalık (2019) İstanbul Başakşehir’deki özel okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağıllık ve tükenmişliğini araştırmıştır. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma alt boyutları arasında anlamli pozitif iliskisi görülürken, duygusal bağıllık ile duygusal tükenmişlik arasında anlamli ve negatif iliskiyeye ulaşılmıştır.

Tümkiye (1996) öğretmenlerdeki tükenmişlik durumu ile sık karşılaşılan psikolojik belirtiler ve bunlarla başa çıkma davranışları hakkında çalışmıştır. Araştırmanın nihayetinde yaş, cinsiyet, okul kategorisi, eğitim durumu, branş ve kıdem düzeyi gibi birtakım hususların tükenmişliği doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Izgar (2000) okul yöneticileri tükenmişlik düzeyleri ve bunların nedenlerini incelemiştir. Maslach Tükenmişlik Envanterini uygulayan Izgar, müdürlerin yaşı, cinsiyeti, okulundaki öğretmen sayısı, eğitim durumu ve kıdemi ile duygusal tükenme düzeyi arasında bağlantı bulunmamış fakat kişisel başarı yönünde anlamli bir iliski olduğu görülmüştür. Müdürün çalıştığı okul türü, okulun bulunduğu şehir, medeni durumu ve branşının ise duygusal tükenmeyle anlamli bir iliskisi olduğu bulunmuştur.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bağıllık ve tükenmişliklerine etkisini analiz etmek amacıyla sosyo-demografik sorular ile örgütsel adalet, örgütsel bağıllık ve tükenmişlik ölçeklerini içeren bir anket tasarlanmıştır. Anketler İstanbul’da görev yapan öğretmenlere Google Forms ile online olarak 2017-18 Eğitim-Öğretim yılında uygulanmıştır. Toplamda 243 öğretmenden veri toplanmış ve veri kaybı olmadan bütün veriler kullanılmıştır. Araştırmada veri analizi SPSS 25 ve AMOS 25 istatistiksel paket programları ile yapılmıştır. Veriler, yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” Niehoff ve Moorman tarafından 1993’te geliştirilmiş; Polat tarafından 2007’de Türkçeye kazandırılmıştır. Toplamda 19 maddeden oluşan ölçeğin 1, 2, 3, 4, 5 ve 6’ncı soruları dağıtımsal adalet; 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18 ve 19’uncu soruları işlemsel adalet ve 12, 13, 14 ve 15’inci sorular etkileşimsel adalet algısını ölçmektedir. Ölçek beşli Likert olarak derecelendirilmiştir. “Örgütsel Bağıllık Ölçeği” Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilip Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Her boyutu 6 ifade ile belirten toplam 18 maddeden oluşan bu ölçekteki 1, 3, 5, 7, 8 ve 11’inci maddeleri duygusal boyutu, 2, 4, 6, 13, 15 ve 16’nci maddeleri devam boyutunu ve 9, 10, 12, 14, 17 ve 18’inci maddeler normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçekteki maddelere verilen yanıtlar beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Ölçeğin 3, 8, 11 ve 14 numaralı maddeleri ters olarak tasarlandığı için tersten puanlanmıştır. “Tükenmişlik Ölçeği” olarak Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmış 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Ölçekte yer alan duygusal tükenme 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20’nci maddeler ile; duyarsızlaşma 5, 10, 11, 15 ve 22’nci maddeler ile; kişisel başarı da 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21’inci maddeler ile ölçülmüştür. Kişisel başarı boyutu ters tasarlandığı için puanlanması tersten yapılmıştır. Burada yanıtlar yine beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir.



Araştırmaya 243 kişi katılmıştır. Araştırmada öğretmenlere öncelikle cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, görev yaptığı okulu ve kademe, branşı ve okuldaki çalışma süresi gibi sorular yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Betimleyici İstatistikler**

	Değişkenler	Frekans	Yüzde		Değişkenler	Frekans	Yüzde	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	198	81.5	<b>Branş</b>	İngilizce	31	12,75	
	Erkek	45	18.5		Fen Bilimleri	30	12,34	
<b>Yaş</b>	20-29	84	34.6		Okul Öncesi	30	12,34	
	30-39	112	46.1		Matematik	25	10,28	
	40-49	36	14.8		Din Kültürü	25	10,28	
	50 ve üzeri	11	4.5		Türkçe	22	9,05	
<b>Çocuk</b>	Evet	152	62.6		Sınıf	24	9,87	
	Hayır	91	37.4		Rehber	18	7,40	
<b>Eğitim</b>	Lise	1	0.4		Diğer	38	15,6	
	Ön lisans	5	2.1		<b>Kıdem</b>	5 yıl ve altı	80	32.9
	Lisans	194	79.8			6-10 yıl	77	31.7
	Yüksek lisans	40	16.5			11-15 yıl	44	18.1
	Doktora	3	1.2	16-20 yıl		22	9.1	
			21 ve üzeri	20		8.2		
<b>Okul Türü</b>	Devlet	197	81.1	<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	5 yıl ve altı	187	77	
	Özel	45	18.5		6-10 yıl	39	16	
<b>Kademe</b>	Okul Öncesi	30	12.3		11-15 yıl	10	4.1	
	İlkokul	44	18.1		16-20 yıl	5	2.1	
	Ortaokul	101	41.6		21 yıl ve üzeri	2	0.8	
	Lise	73	30					

Araştırmaya katılanların cinsiyeti incelendiğinde, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%82) kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımında, öğretmenlerin %35’i 20-25 ve %46’sı 30-39 yaş arası olarak çoğunluğunu genç ve orta yaş grubu oluşturmaktadır. “Çocuğunuz var mı?” sorusu yöneltildiğinde %63’ü evet ve %37’si hayır yanıtını vermiştir; büyük oranda çocuk sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumları beş kategoride incelenmiştir: burada %1 kadarını lise, %2’sini ön lisans, %80’ini lisans, %16’sını yüksek lisans ve %1’ini doktora mezunu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin çalıştığı okul türü olarak, %81’inin devlet kurumu, %19’unun ise özel kurum olduğu görülmektedir. Yüksek oranda devlet kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştığı anlaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin %12’sinin okul öncesi, %18’inin ilkokul, %42’sinin ortaokul ve %30’unun da lise kademesinde görev yaptığı belirlenmiştir. Branşları incelendiğinde, İngilizce, Okul öncesi, Fen Bilimleri başta olmak üzere Matematik, Beden Eğitimi, Din Kültürü, Sınıf Öğretmeni, Rehberlik ve Danışmanlık, Almanca, Giyim, Fizik, Özel Eğitim, Sosyal Bilimler gibi branşlarında çalışan öğretmenler yer almaktadır. Kıdem olarak, %33’ünün 5 yıl ve daha az, %32’sinin 6-10 yıl, %18’inin 11-15 yıl, %9’unun 16-20 yıl ve %8’inin 20 yıldan fazla süredir görev yaptığı belirlenmiştir. Öte yandan, katılımcıların %77’si 5 yıl ve daha az, %16’sı 6-10 yıl arası, %4’ü 11-15 yıl arası, %2’si 16-20 yıl arası ve %1’i 20 yıldan fazla sürede aynı okulda görev yaptığını belirtmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, ilk olarak ölçeklere güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında ana hipotezler ve alt hipotezler kurularak test edilmiştir.

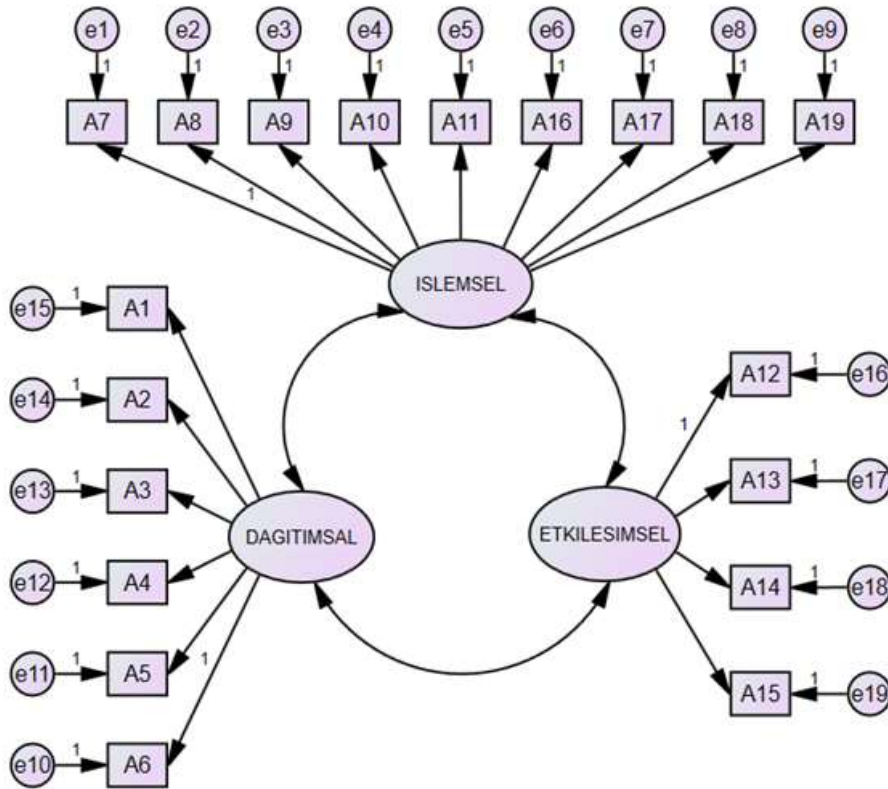
#### 3.1. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli

Örgütsel adalet ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirlik ve tutarlılık durumları incelenmiştir. İlk olarak Harman Tek Faktör Testi ile yaygın metot yanlılığına dair analiz yapılmıştır. Burada, çıkan sonuçlarda toplam değişkenlik içinde ne kadarlık kısmın tek faktör tarafından açıklandığına bakılır (Podsakoff vd., 2003). Ölçeğe yapılan analizde, tek bir faktörün değişkenin %56 kadarı açıkladığı görülmüştür.

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında değerler alır; 1'e yakın bulunan değerler için ölçek güvenilir olarak değerlendirilir. Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,957 bulunarak ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu yapılan analizler sonrası AMOS programı ile ilk ölçüm modeli Şekil 1'deki gibi oluşturularak test edilmiştir. Burada uyum endeks değerleri istenilen seviyede olmadığı için modifikasyon endeksleri incelenmiş ve A2 değişkeninin modelden çıkarılmasının endeksleri en fazla etkileyeceği belirlenerek, A2 modelden çıkarılarak yeni model kurulmuştur.

Şekil 1: Örgütsel Adalet Ölçeği İlk Ölçüm Modeli

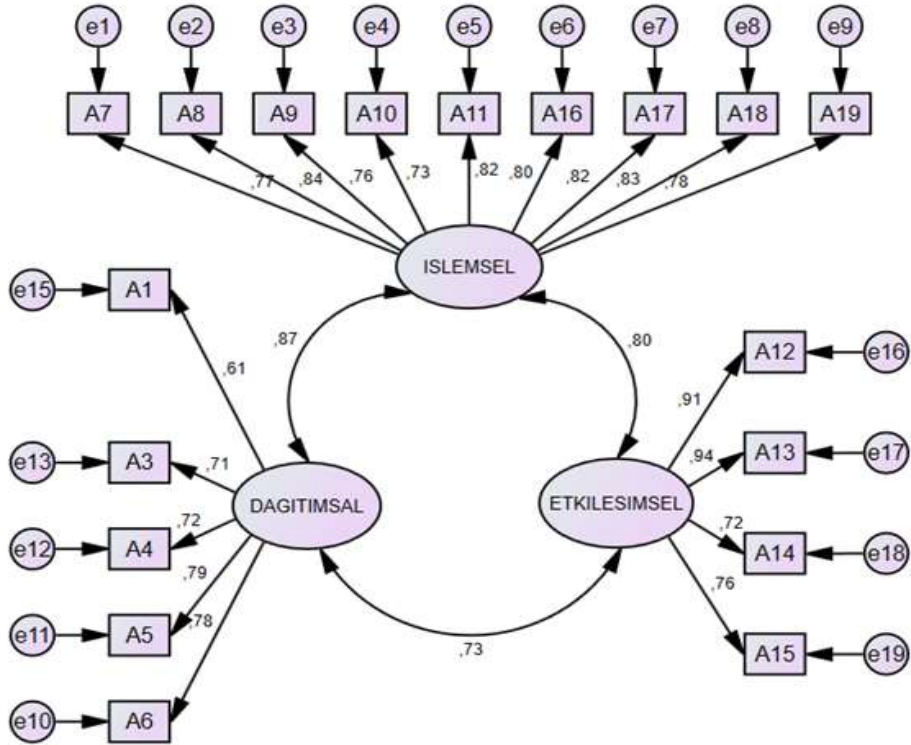


Yeni modelin uyum endeksleri  $\chi^2/df=2,846$ ;  $RMSEA=0,087$ ;  $CFI=0,926$ ;  $GFI=0,852$ ; ve  $AGFI=0,809$  olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin ana modele iyi derecede uyumlu olduğunu gösterir. Örgütsel adalet ölçeğinin son ölçüm modelinin ait ilişkiler ve katsayılar Tablo 2 ve Şekil 2'de verilmiştir. Tablodan tüm değişkenlerin anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeği İlişki ve Katsayılar**

			Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	C.R.	P
A7	<---	ISLEMSEL	1,000	,774			
A8	<---	ISLEMSEL	1,010	,840	,070	14,458	***
A9	<---	ISLEMSEL	,916	,764	,071	12,835	***
A10	<---	ISLEMSEL	,929	,730	,077	12,143	***
A11	<---	ISLEMSEL	1,024	,824	,073	14,096	***
A16	<---	ISLEMSEL	,976	,802	,072	13,632	***
A17	<---	ISLEMSEL	,956	,817	,069	13,956	***
A18	<---	ISLEMSEL	,976	,832	,068	14,274	***
A19	<---	ISLEMSEL	,934	,777	,071	13,105	***
A6	<---	DAGITIMSAL	1,000	,780			
A5	<---	DAGITIMSAL	,988	,795	,077	12,889	***
A4	<---	DAGITIMSAL	,958	,720	,083	11,486	***
A3	<---	DAGITIMSAL	,941	,712	,083	11,337	***
A1	<---	DAGITIMSAL	,747	,609	,079	9,500	***
A12	<---	ETKILESİMSEL	1,000	,907			
A13	<---	ETKILESİMSEL	1,017	,939	,043	23,609	***
A14	<---	ETKILESİMSEL	,777	,721	,056	14,007	***
A15	<---	ETKILESİMSEL	,773	,760	,051	15,301	***

**Şekil 2: Örgütsel Adalet Ölçeği Son Ölçüm Modeli**



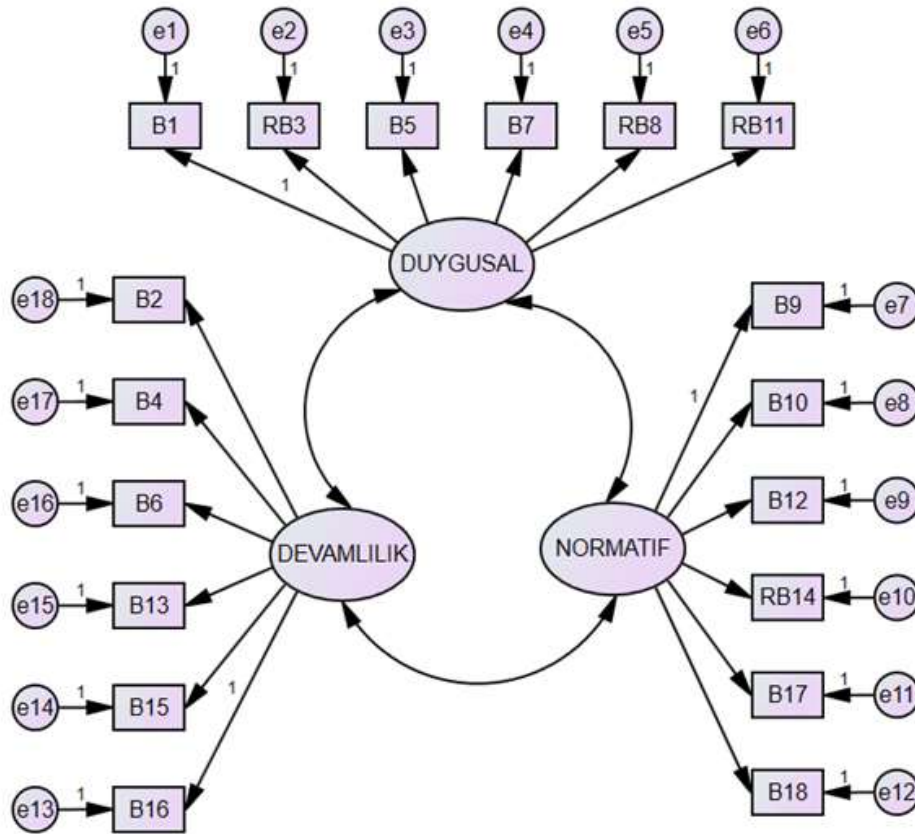
### 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeli

Örgütsel bağlılık ölçeği için ilk olarak yine Harman Tek Faktör Testi ile yaygın metot yanlılığı durumuna bakılmıştır. Burada, tek bir faktörün değişkenin %32'sini açıkladığı, yani çoğunluğunu açıklamadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yaygın metot yanlılığı görülmemektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu katsayı 0,712 olarak bulunmuştur. Değerinin 0,70'ten büyük olması, örgütsel bağlılık ölçeği değişkenlerin iç tutarlılığının bulunduğunu göstermektedir.

Daha sonra AMOS ile örgütsel bağlılık ölçeğinin ilk ölçüm modeli Şekil 3'teki gibi oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda uyum endekslerinin değerleri istenen seviyelerde olmadığından dolayı düşük faktör yüklerine sahip olan B2, B12, B13 ve B15 değişkenleri uyum endekslerini en fazla etkileyeceği belirlenmiş, böylece modelden çıkarılarak yeni model oluşturulmuştur.

Şekil 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İlk Ölçüm Modeli

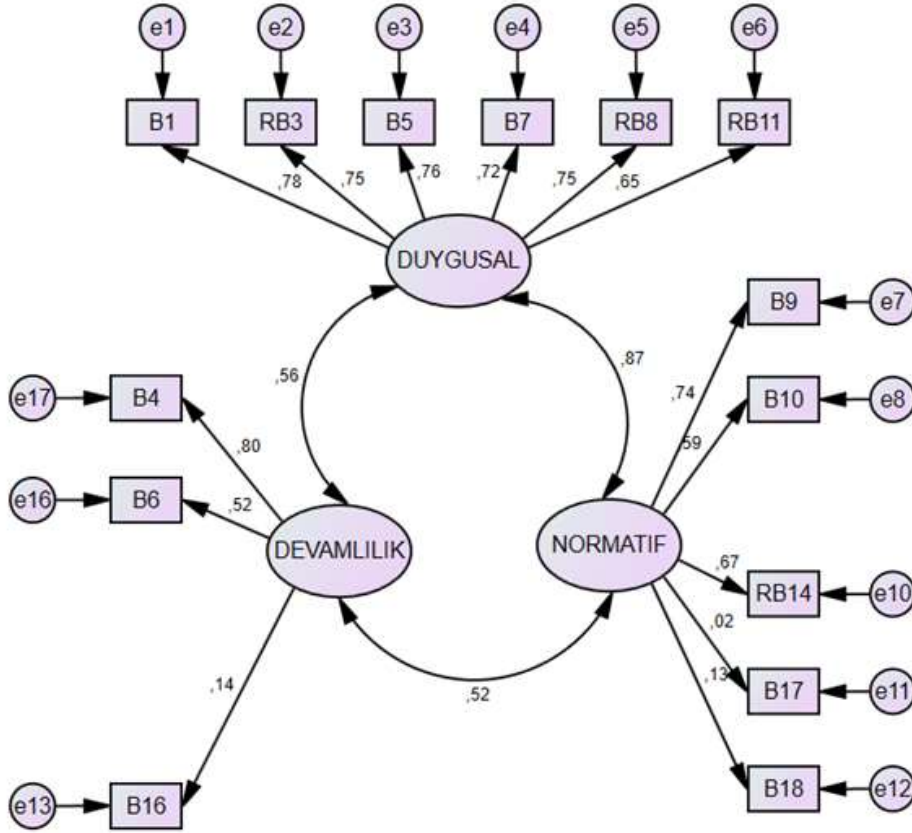


Oluşturulan yeni modelin uyum endeksleri  $\chi^2/df=2,443$ ;  $RMSEA=0,077$ ;  $CFI=0,915$ ;  $GFI=0,902$  ve  $AGFI=0,861$  olarak bulunmuştur. Bu uyum endeksleri, ölçeğin ana modele iyi derecede uyumlu olduğunu göstermektedir. Tablo 3 ve Şekil 4'te son ölçüm modeli ilişkileri ve katsayıları gösterilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İlişki ve Katsayılar**

			Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	C.R.	P
B1	<---	DUYGUSAL	1,000	,780			
RB3	<---	DUYGUSAL	,990	,754	,082	12,134	***
B5	<---	DUYGUSAL	1,033	,761	,084	12,271	***
B7	<---	DUYGUSAL	,848	,721	,074	11,526	***
RB8	<---	DUYGUSAL	,959	,747	,080	12,015	***
RB11	<---	DUYGUSAL	,853	,651	,083	10,248	***
B9	<---	NORMATIF	1,000	,743			
B10	<---	NORMATIF	,927	,588	,113	8,202	***
RB14	<---	NORMATIF	1,022	,674	,110	9,313	***
B17	<---	NORMATIF	,023	,016	,102	,222	,824
B18	<---	NORMATIF	,174	,131	,094	1,848	,065
B16	<---	DEVAMLILIK	1,000	,135			
B6	<---	DEVAMLILIK	4,267	,519	2,449	1,742	,082
B4	<---	DEVAMLILIK	7,133	,796	4,124	1,729	,084

**Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Son Ölçüm Modeli**

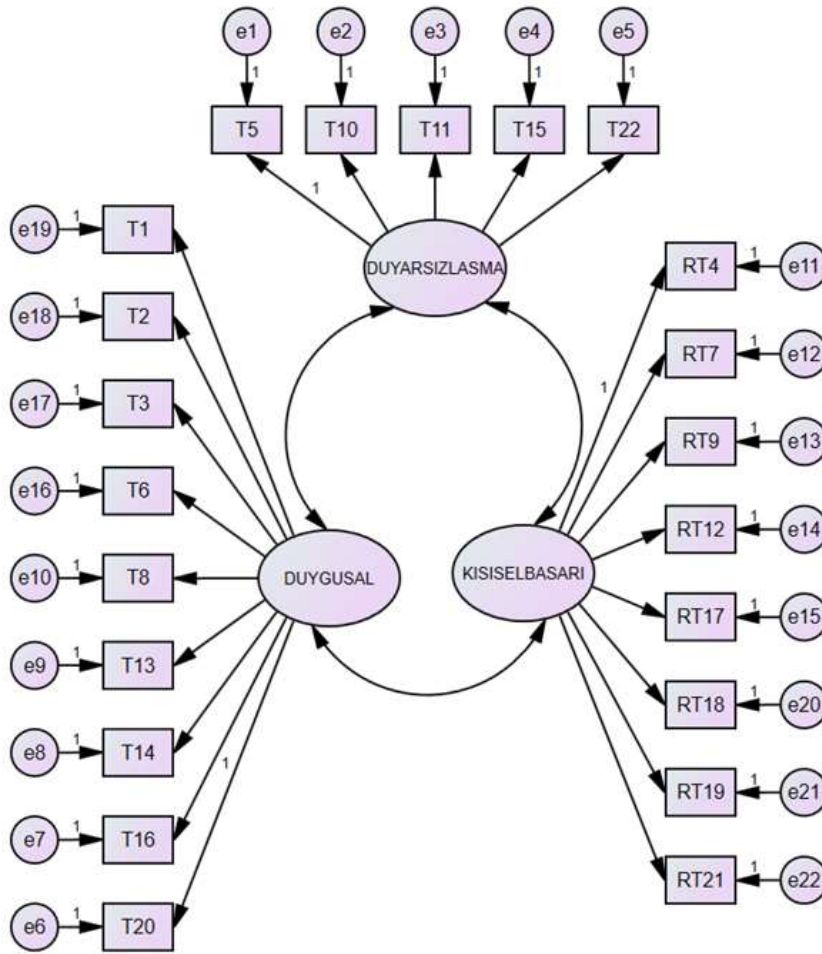


### 3.3. Tükenmişlik Ölçüm Modeli

Tükenmişlik ölçeği için yapılan Harman tek faktör testi, bir faktörün en fazla %29'unu açıkladığını göstermiştir, değişkenin çoğunluğunu açıklamamaktadır. Tükenmişlik ölçeğinde de yaygın metot yanlışlığı bulunmamaktadır. Ölçek güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve 0,869 olarak bulunmuştur. Bu değer, tükenmişlik ölçeğinin iç tutarlılığının olduğunu ifade etmektedir.

Bu analizler sonrasında, AMOS programı ile tükenmişlik ölçeğinin ilk ölçüm modeli Şekil 5'te gösterilen şekilde oluşturularak test edilmiştir. Bu ilk modelin uyum endekslerinin değerleri istenilen düzeyde değildir.

Şekil 5: Tükenmişlik Ölçeği İlk Ölçüm Modeli



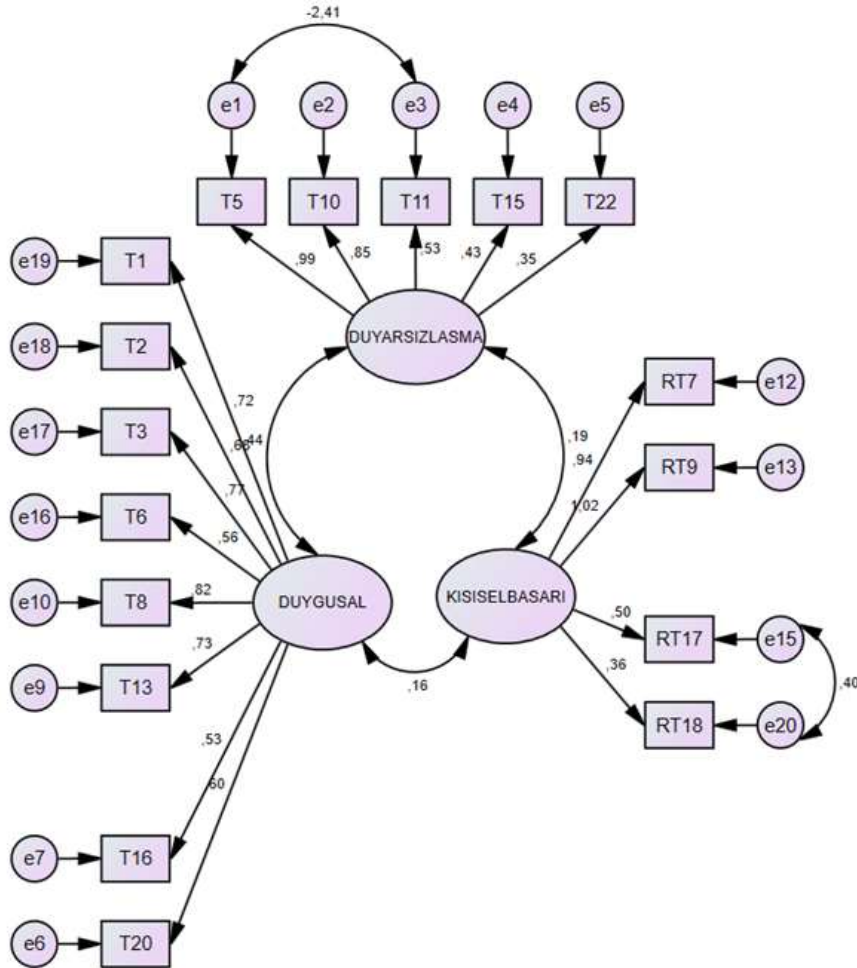
İlk ölçüm modelinin uyum endeksleri istenilen değerde olmadığı için T4, RT8, RT12, T14 ve RT19 değişkenleri modelden çıkarılmıştır. Ayrıca, hata terimleri e1 ile e3 ve e15 ile e20 arasında da korelasyon eklenmiştir. Modifikasyonlar sonrası son modelin uyum endeksleri  $\chi^2/df=2,708$ ;  $RMSEA=0,084$ ;  $CFI=0,912$ ;  $GFI=0,872$  ve  $AGFI=0,828$  olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin iyi derecede uyumlu olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4 ve Şekil 6 tükenmişlik ölçeğinin son ölçüm modelinin ilişkilerini ve katsayılarını göstermektedir. Tablo 4'te görüldüğü gibi, ölçeğe ilişkin tüm değişkenler anlamlıdır.

**Tablo 4: Tükenmişlik Ölçeği İlişki ve Katsayılar**

			Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	C.R.	P
T5	<---	DUYARSIZLASMA	1,000	,987			
T10	<---	DUYARSIZLASMA	,860	,853	,051	16,849	***
T11	<---	DUYARSIZLASMA	,641	,531	,092	6,953	***
T15	<---	DUYARSIZLASMA	,380	,425	,054	7,079	***
T22	<---	DUYARSIZLASMA	,335	,348	,058	5,782	***
T20	<---	DUYGUSAL	1,000	,598			
T16	<---	DUYGUSAL	,970	,528	,139	6,969	***
T13	<---	DUYGUSAL	1,354	,725	,153	8,830	***
T8	<---	DUYGUSAL	1,607	,817	,169	9,531	***
RT7	<---	KISISELBASARI	1,000	,941			
RT9	<---	KISISELBASARI	1,022	1,018	,037	27,308	***
RT17	<---	KISISELBASARI	,520	,499	,058	8,948	***
T6	<---	DUYGUSAL	1,058	,564	,144	7,343	***
T3	<---	DUYGUSAL	1,403	,768	,153	9,170	***
T2	<---	DUYGUSAL	1,097	,677	,130	8,416	***
T1	<---	DUYGUSAL	1,324	,722	,150	8,806	***
RT18	<---	KISISELBASARI	,380	,358	,063	6,050	***

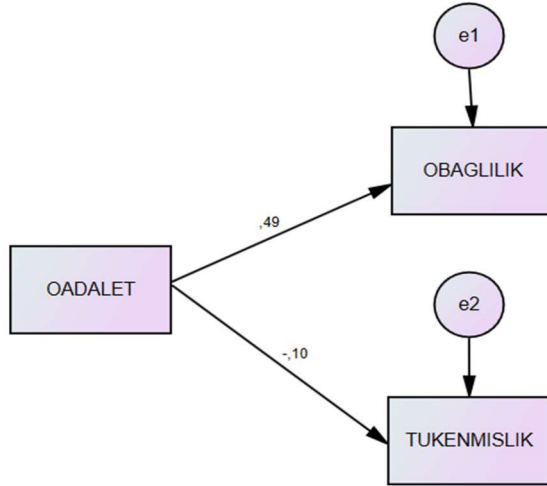
**Şekil 6: Tükenmişlik Ölçeği Son Ölçüm Modeli**



### 3.4. Ana Hipotezlerin Analizi

Araştırmada öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık ve tükenmişlikleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ana hipotez olarak bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bağımlı değişkenler örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve AMOS ile analiz edilmiştir. Modelin uyum endeksleri,  $\chi^2/df=10,608$ ; RMSEA=0,199; CFI=0,874; GFI=0,972 ve AGFI=0,833 olarak bulunmuştur. Kurulan model ve elde edilen bulgular Şekil 7 ve Tablo 5’te verilmiştir.

Şekil 8: Ana Hipotezin Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 5: Ana Hipotez İlişki ve Katsayılar

			Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	C.R.	P
OBAGLILIK	<---	OADALET	,358	,489	,041	8,713	***
TUKENMISLIK	<---	OADALET	-,061	-,104	,038	-1,619	,105

Tablo 5’ten görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ( $p<0.01$ ) ve pozitif ( $\beta=0.358$ ) etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı artınca, kurumlarına olan bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Öte yandan, örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerinde negatif etkisi ( $\beta=-0.061$ ) bulunmakla birlikte bu etki anlamlı değildir ( $p>0.10$ ). Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

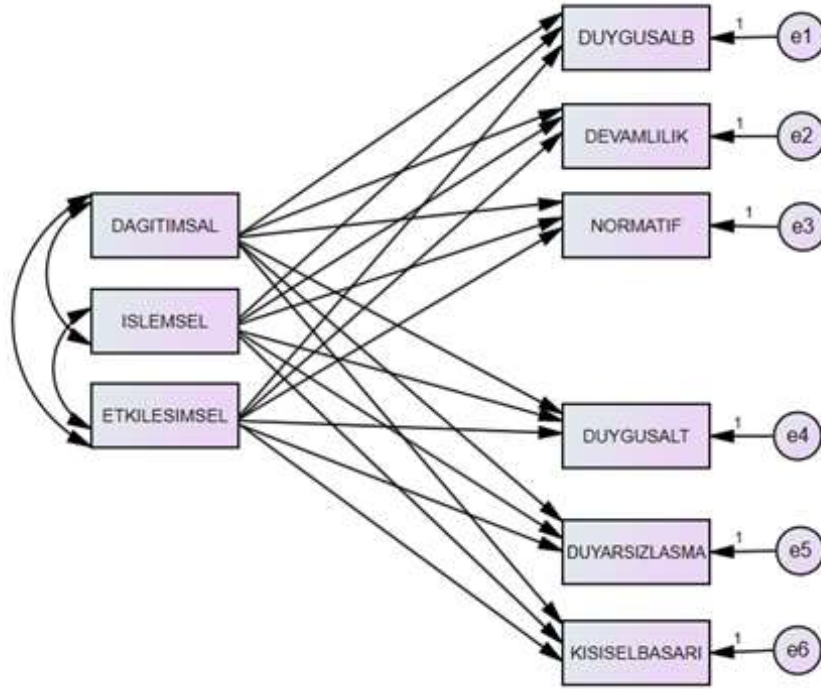
### 3.5. Alt Hipotezlerin Analizi

Araştırmaya ait alt hipotezler, örgütsel adalet algısı alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik alt boyutları arasında kurulmuştur. Örgütsel adalet dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarından; örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarından; tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi alt boyutlarından oluşmaktadır. Alt hipotezlere ait yapısal eşitlik modeli AMOS ile kurularak analiz edilmiştir. Bu model Şekil 8’de gösterilmiştir.

Alt hipotezlere ait model uyum endeksleri  $\chi^2/df=15,847$ ; RMSEA=0,248; CFI=0,728; GFI=0,806 ve AGFI=0,419 olarak tespit edilmiştir. Modeldeki tüm ilişkiler ve katsayılar Tablo 6’da gösterilmiştir.



Şekil 8: Alt Hipotezlerin İlk Yapısal Eşitlik Modeli



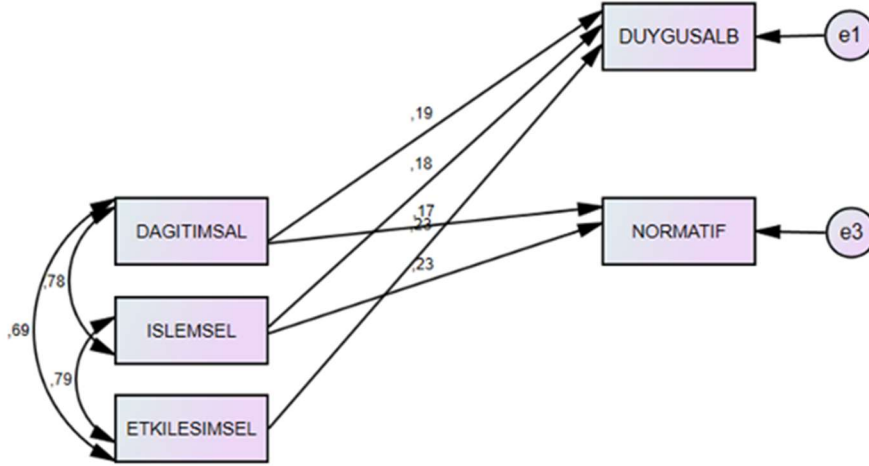
Tablo 6: Alt Hipotezler İlişki ve Katsayıları

			Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	C.R.	P
DUYGUSALB	<--	DAGITIMSAL	,202	,192	,091	2,211	,027
DEVAMLILIK	<--	DAGITIMSAL	,114	,137	,085	1,338	,181
NORMATIF	<--	DAGITIMSAL	,121	,162	,072	1,678	,093
DUYGUSALT	<--	DAGITIMSAL	-,128	-,165	,080	-1,611	,107
DUYARSIZLASMA	<--	DAGITIMSAL	-,053	-,071	,077	-,685	,493
KISISELBASARI	<--	DAGITIMSAL	,024	,034	,072	,330	,742
DEVAMLILIK	<--	ISLEMSEL	,039	,050	,094	,415	,678
KISISELBASARI	<--	ISLEMSEL	-,093	-,142	,080	-1,168	,243
DUYGUSALT	<--	ISLEMSEL	-,039	-,052	,089	-,434	,664
DUYARSIZLASMA	<--	ISLEMSEL	,119	,170	,085	1,396	,163
DUYGUSALB	<--	ISLEMSEL	,181	,181	,102	1,778	,075
NORMATIF	<--	ISLEMSEL	,137	,193	,080	1,704	,088
KISISELBASARI	<--	ETKILESİMSEL	,026	,040	,069	,377	,706
NORMATIF	<--	ETKILESİMSEL	,042	,061	,069	,615	,538
DEVAMLILIK	<--	ETKILESİMSEL	,017	,022	,081	,208	,836
DUYGUSALB	<--	ETKILESİMSEL	,229	,233	,087	2,623	,009
DUYGUSALT	<--	ETKILESİMSEL	,038	,052	,076	,498	,619
DUYARSIZLASMA	<--	ETKILESİMSEL	-,084	-,122	,073	-1,151	,250

Bir sonraki aşamada anlamlı olmayan ilişkiler modelden çıkarılarak tüm ilişkilerin anlamlı olduğu yeni bir model oluşturulmuştur. Bu son modelin uyum endeks değerleri

$\chi^2/df=17,112$ ;  $RMSEA=0,258$ ;  $CFI=0,839$ ;  $GFI=0,857$  ve  $AGFI=0,572$  olmuştur. Bu modelin son hali Şekil 9'da sunulmuştur.

**Şekil 9: Alt Hipotezlerin Son Yapısal Eşitlik Modeli**



Analiz sonuçlarına göre, dağıtimsal adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunurken, devam bağlılığı alt boyutu üzerindeki anlamlı etki görülmemiştir. Tükenmişlik alt boyutlarına etkileri incelendiğinde ise herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. İşlemsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve tükenmişlik alt boyutlarına olan etkileri dağıtimsal adalet algısının etkilerine benzerdir: duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif anlamlı etkisi görülürken, devamlılık üzerinde anlamlı etki tespit edilememiştir. Tükenmişlik alt boyutlarına olan etkileri de anlamlı değildir. Etkileşimsel adalet algısının sadece duygusal bağlılık alt boyutuna anlamlı pozitif etkisi görülmektedir. Örgütsel bağlılığın diğer alt boyutları için anlamlılık bulunamamıştır. Ayrıca, etkileşimsel adaletin de tükenmişliğin alt boyutlarına anlamlı etkisi tespit edilememiştir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının her birindeki artış duygusal bağlılıklarını artırırken, dağıtimsal ve işlemsel adalet algılarındaki artış normatif bağlılıklarını da artırmaktadır. Örgütsel adalet alt boyutlarının devam bağlılığını ise etkilemediği belirlenmiştir. Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının hem bütün hem de alt boyutlar bazında, tükenmişlik düzeylerine etkisi olmadığı da görülmektedir.

## SONUÇ

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaya İstanbul ilindeki resmi okulların farklı kademelerinde görev yapan 243 öğretmen katılmıştır. Araştırmada demografik bilgiler ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ölçekleri uygulanmıştır. Bu ölçekler için tek faktör testi, güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerine etkisi yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Çıkan sonuç göstermektedir ki, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı artınca, kurumlarına bağlılıkları da artmaktadır. Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerine etkisine bakıldığında, negatif olan etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

Bu sonuç öğretmenlerin örgütsel adalet algısının tükenmişlikleri üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını göstermiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarının (dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel), örgütsel bağlılık alt boyutları (normatif, duygusal ve devamlılık) ve tükenmişlik alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) üzerine etkisi analiz edildiğinde, alt boyutlar arasındaki ilişkilerde farklılıklar oluştuğu görülmüştür.

Dağıtım adalet örgüt çalışanlarının, örgütte yaptığı çalışmalar sonucunda elde ettiği kazanımların adil olma durumunun algılanmasını ifade etmektedir. Dağıtım adalet algısının duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi görülmüş; devamlılık bağlılığı üzerinde ise anlamlı etki tespit edilememiştir. Dağıtım adaletin olduğu okullardaki öğretmenler ders programlarının, okulda aldıkları sorumlulukların ve verilen ödüllerin adil olduğunu düşündüklerinden dolayı çalıştığı kurumun amaçlarını ve hedeflerini benimsemeye başlayacaktır. Bu öğretmenler kurumda pozitif davranışlar sergileyecek ve ihtiyaç duyulursa ekstra çalışmalar yapmaya da gönüllü olacaktır. Kişinin bir örgütte çalışmayı kendisi için görev olarak belirleyerek örgütüne bağlılık göstermesi olan normatif bağlılık da dağıtım adaletin artması ile olumlu etkilenecektir. Okuldaki adil paylaşımlara şahit olan öğretmenler, okulda kalması gerektiğini hissederek okuldaki kurumlarında minnet duyguları içinde devam edecektir. Bu çalışmada dağıtım adalet algısının artması ile öğretmenin kurumuna duygusal ve normatif bağlılığının güçlendiği saptanmıştır.

İşlemsel adalet, kurumlarda alınan ve uygulanan kararların belirlenmesindeki süreçte gerçekleşen işlemlerin kişiler tarafından ne kadar adil görüldüğünü açıklar (Greenberg, 1987). Bu çalışmada, işlemsel adaletin de duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmuş, devamlılık üzerindeki pozitif etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Okullarda karar alma sürecine öğretmenlerin dahil edilmesi onlara adil davranıldığı algısının gelişmesini sağlayacaktır. Öğretmenin kendisini etkileyecek bir kararda söz hakkına sahip olması süreçlerin adaletle yönetildiği düşüncesine sevk edecektir (Hoy ve Tarter, 2004). Süreç boyunca kendilerine danışıldığını gören öğretmenlerin kendisine bu denli değer veren okulun amaç ve değerlerini benimseyerek daha çok emek sarf edeceklerdir. Kendilerini çalıştıkları okul için önemli biri olarak hissedecek ve burada kalmanın doğru olduğunu düşüneceklerdir. Bu çalışma da işlemsel adaletin duygusal ve normatif bağlılığı artırdığı tespit etmiştir.

Etkileşim adaleti; örgütte örgüt çalışanlarına değer verilmesi, saygılı olunması, sosyal değer olarak görülen bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi farklı davranışları içermektedir (İçerli, 2010). Örgütte karar alırken kullanılan yöntemlerin ve alınan kararların iletilmesindeki tutumun adilliği etkileşimsel adaleti göstermektedir. Etkileşimsel adalet boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarına ise anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür. Okulda karar alırken ve kararları iletirken kullanılan dilin ve gösterilen davranışların öğretmenlere iyi ve değerli hissettirmesi neticesinde öğretmenlerin okullarını benimsemelerine ve daha fazla emek ve çaba harcamalarına neden olacaktır. Bu çalışmada da etkileşimsel adalet algısındaki artışın duygusal bağlılığı artıracağı görülmüştür.

Bireylerin örgütten ayrılması sonucunda karşılaşılabilecekleri bedellerin farkındalığı olarak belirtilen devam bağlılığı için örgütsel adaletin hiçbir alt boyutuyla anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Devam bağlılığı örgüt için harcananlar, örgütten beklentiler, örgütten ayrılma durumundaki kayıplar ile ilgili olduğundan dolayı örgütsel adalet algısı ile anlamlı bir ilişki bulunamaması anlaşılabilir.

Örgütsel adaletin örgütsel tükenmişlik üzerine anlamsız ve negatif etkisine ulaşıldıktan sonra, örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına olan etkileri için de istatistiksel anlamlılık görülmemiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin kurumlarındaki adaletten daha ziyade farklı sebepler ile tükenmişlik yaşadığına işaret etmektedir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar, farklı birçok etkenin öğretmenlerin tükenmiş hissetmesine neden olduğunu göstermektedir. Seferoğlu, Yıldız ve Yücel (2014) cinsiyet, yaş ve tecrübe gibi faktörlerin öğretmenlerin tükenmişliğini etkilediğini gösterirken; Tümçaya (1996) cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kademe ve tecrübe gibi değişkenlere göre farklılaştığına belirlemiştir. Çalışmalarda çoğunlukla demografik özelliklerin etkileri gözlemlenmiştir. Okulla ilgili faktörlerin etkisini tespit eden çalışmalar da vardır. Farber (1984) öğrencilerin duyarsızlığı, disiplin problemleri, isteğe bağlı olmayan tayinler, disiplin sorunları, kalabalık sınıflar, yönetim ile yaşanan sıkıntıların öğretmenlerdeki tükenmişliği açıklayan faktörler olduğunu savunmuştur. Dworki (2001) ise eğitim sistemlerindeki bozuklukların, hak ettiği değeri görmemenin, deneyim ve yeterlilik arasındaki farkın ve beklentilerin gerçekleşmemesinin tükenmişliğe yol açtığını belirtmiştir. Budak ve Sürgevil (2005) sınıf ortamı, veli gibi çevresel faktörlerin etkilediğini göstermiştir.

Örgütsel adaletin tükenmişlik düzeyini etkilediğine dair bazı çalışmalar bulunmaktadır (Pines & Aranson, 1988; Maslach vd., 2001; Karaman, 2009). Bu çalışmada ise tükenmişlik düzeyinin örgütsel adalet algısı ile anlamlı ilişkisinin görülmemiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin tükenmişliğini okulda algıladıkları adaletten ziyade daha farklı sebeplerle ilgili olabileceğini göstermektedir. Bunlar, literatürde yer alan demografik ve sosyoekonomik özellikler, öğrenci ve velilerle ilişkiler gibi faktörler olabilir. Öte yandan, yapılan analizinde çalışmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumların büyük oranında devlet okulu olması da bu sonuçta etkili olabilir. Devlet okulunda çalışanların 657 sayılı kanununa dahil olması sebebiyle haklarını savunma imkânı bulabilmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenler, işini kaybetme durumu ile karşı karşıya kalabileceği için adaletsiz uygulamalar ile daha kolay karşılaşabilir ve tepki gösteremeyebilir. Bu araştırmadaki öğretmenlerin çoğunluğu devlet okullarında çalıştığından dolayı adalet noksanlığının tükenmişlik ile etkisi görülemez olabilir.

Öğretmenlerin örgütlerine ve mesleklerine olan bağlılıkları, kendilerini iyi hissetme durumları onların eğitim faaliyetlerini, toplum için yürüttüğü çalışmaları olumlu şekilde etkileyecektir. Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının tesis edilmesinde okul yöneticilerinin rolü çok büyüktür. Okul yönetiminin adaletli tutum ve davranışları öğretmenlerin bağlılığını artıracak öğretmenlerin aidiyetlerini güçlendirecektir.

## KAYNAKÇA

- Akçay, C. & Çalık, C. (2019). Eğitim Örgütlerinde Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Öğretmenlerin Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(37), 1415-1433.
- Aksanaklu, P. & İnandı, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 937-955
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1997). *Commitment In The Workplace Theory: Research And Application*. Sage Publications.
- Aronson, E. & Pines, A.M. (1988). *Career Burnout: Causes And Cures*. Free Press.

- Balaban, Ö. & Konyalı, H. (2016). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği. *Siyaset, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2016, 4(4), 189-207.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-9.
- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.
- Baysal, A. C. & Paksoy, M. (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. (1996). An Integrative Framework For Explaining Reactions To Decisions: Interactive Effects Of Outcomes And Procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Budak, G. & Sürvegil, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, (18. Bs). Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O. & Tunçbiz B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance In China. *Journal Of Vocational Behavior*, 62(3), 490-516.
- Colquitt, A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Çavuşoğlu, İ. (2005). Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Bazı Kişisel Değişkenlerin Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Dalkılıç, S. O. (2014) Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, (2. Bs). Nobel Yayın.
- Dworkin, A.G. (2001). Perspectives On Teacher Burnout And School Reform. *International Education Journal*, 2(2), 69-78.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ergin, C. (1992). Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154.
- Eryılmaz, A. & Burgaz, B. (2011). Özel Ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri. *Eğitim Ve Bilim*, 36, 271-286.
- Etzioni, A. (1966). A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement And Their Correlates. The Free Press.
- Farber, B.A. (1984). Stress And Burnoutin Suburban Teachers. *Journal Of Education Research*, 77(6), 325-331.
- Ford, R. C. & Mcgee, G. W. (1987). Two (Or More?) Dimensions Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales. *Journal Of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Freudenberger, J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Greenberg, J. (1987). Örgütsel Adalet Teorilerinin Taksonomisi. *Yönetim İnceleme Akademisi*, 12, 9-22.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.

- Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1), 152-166.
- Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri Ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Izgar, H. (2003). Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi. Eğitim Kitabevi.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset.
- Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organizational Commitment. Journal Of Organizational Behavior, 9(4), 297-308.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. Leiter Ve M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review Psychology, 52, 397-422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). The Maslach Burnout Inventory (3rd Ed.). Consulting Psychologists Press.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. Journal Of Applied Psychology, 76(6), 845-855.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990). Organizational Behavior Management Challenge. The Dryden Pres.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. Journal Of Applied Psychology, 71(3), 492-499.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment And The Control Of Organization Behavior And Belief, New Directions İn Organization Behavior. St. Clair Press.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases And Commitment To A Course Of Action. Academy Of Management Review, 11(2), 298-310.
- Seferoğlu, S.S., Yıldız, H. & Yücel, Ü.A., Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri Ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Eğitim Ve Bilim, 39(174): 348-364.
- Serinkan, C. & Erdiş, Y. (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet (1. Bs). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Töremen, F. & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 58-70.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 551-573
- Tümkaya, S. (1996), Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler Ve Başa Çıkma Davranışları [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Uludağ, G. (2020). Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Sendromuna Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. Geleceğin Dünyasında Bilimsel Ve Mesleki Çalışmalar 2020 Sosyal Ve Beşeri Çalışmalar 1 (S. 52-66), Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Üngüren, E., Vd. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. Journal Of Yaşar University, 17(5): 2922-2937.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.