

Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma

Cem Harun Meydan*

H. Nejat Basım**

Fatih Çetin***

Özet

Örgütsel etkililiği ve verimliliği olumsuz etkileyen, dolayısıyla istenmeyen bir etken olan tükenmişlik, birçok faktör ile etkileşim içindedir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık da söz konusu faktörlerden ikisini ifade etmektedir. Bu çalışma, örgütsel adalet algısı ve bağlılığın tükenmişlik üzerinde etkisini, Türkiye Cumhuriyeti kamu sektöründe çalışan 114 yöneticiden elde edilen verilerden yola çıkarak, kurgulanan bir yapısal eşitlik modeli çerçevesinde ortaya koymaya çalışmaktadır. Sonuçlar adalet algısı ve bağlılığın farklı boyutlarının, farklı büyüklükteki etkilerle tükenmişlik üzerinde doğrudan ve dolaylı azaltıcı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetmelik uygulamalara katkılar ve sınırlılıklar ayrıca tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, yapısal eşitlik modeli.

* Kara Harp Okulu Dekanlığı Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü / Ankara
cmeydan@kho.edu.tr

** Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi / Ankara
nbasim@baskent.edu.tr

*** Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü / Ankara
fctetin@kho.edu.tr

1. Giriş

Tükenmişlik olgusu, bir örgütteki insan kaynağının etkili ve verimli çalışmasını; dolayısıyla örgütsel performansını olumsuz yönde etkileme niteliğiyle, yönetim-örgüt yazınının son dönemde üzerine odaklandığı konulardan birisi olarak dikkati çekmektedir. Bu çerçevede tükenmişlik, örgüt için istenmeyen bir etken olarak, çalışanlarda motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, işe gelmeme, sık sık istirahat ya da izin alma ve hatta işi bırakma gibi duygu ve davranışlara neden olmaktadır (Izgar 2001: 46). Bu noktadan hareketle, örgüt yönetimleri ve araştırmacılar tükenmişliği önleyecek tedbirler geliştirmek üzere çalışmalarını sürdürmektedirler. Doğal olarak, bu amaca hizmet edecek çalışmalardan birisi ve belki de en önemlisi, tükenmişliği doğuran etmenlerin ve söz konusu bu etmenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda birçok sosyo-demografik, yapısal ve davranışsal değişkenin tükenmişlikle olan ilişkisini açıklamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Bu çalışmada üzerine odaklandığımız değişkenler olarak, adalet algısı ve onunla etkileşimde olan örgütsel bağlılık, tükenmişliği yakından etkilemektedir. Yazında *adalet algısı*, *örgütsel bağlılık* ve *tükenmişlik* faktörlerini ayrı ayrı ve ikili ilişkileri bağlamında inceleyen çalışmalar olmakla birlikte, Türkçe yazında bu üç örgütsel değişkeni bir arada ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, anılan değişkenleri, geliştirilen bir yapısal eşitlik modeli çerçevesinde bir arada inceleyerek, söz konusu faktörler arasındaki etkileşimi ortaya koymayı ve bu çerçevede yazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet kavramı Platon ve Aristo'dan beri üzerinde durulan ve sosyologlarca üzerinde araştırmalar yapılan temel konulardan biri olmasına rağmen (Wenzel 2002), adalet çalışmalarının örgüt platformuna taşınmasının otuz beş yıllık mazisi bulunmaktadır (Ambrose 2002: 803).

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Adalet bireylerin örgüt içinde önemle dikkat ettikleri bir olgudur (Folger 1998: 13). Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg 1990: 399, Karriker vd. 2009). Yapılan araştırmalar, örgütsel adalet algısının bireylerin örgüte bağlılığını, iş tatminini, ücret tatminini,

geri çekilme davranışını, örgütsel özdeşleşmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duyulan güvenini etkilediğini ortaya koymaktadır (Ambrose 2002, Cohen-Charash vd. 2001, Viswesvaran vd. 2002, Lee 2001, Zhang 2006).

Örgüt içinde adalet algısının ortaya konmasına yönelik birçok çalışma (Thibaut vd. 1975, Bies vd. 1986, Greenberg 1990,1993, Colquitt 2001, Cohen-Charash vd. 2001, Ambrose 2002, Nowakovski vd. 2005) bulunmaktadır. Anılan çalışmalar değişik bakış açılarıyla yapılmış ve bu çalışmalarda örgütsel adaletin boyutları farklı biçimlerde ortaya konulmuştur. Adalet algısı, yazında, dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti boyutlarını içerecek şekilde üç boyutlu (Cohen-Charash vd. 2001) olarak ya da dağıtım adaleti, süreç adaleti, bireylerarası adalet ve bilgisel adalet biçiminde dört boyutlu (Colquitt vd. 2001) olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada, yazında daha çok kullanıldığı ifade edilen (Nowakovski vd. 2005) üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir.

Benimsenen modele ilişkin boyutları kısaca açıklayacak olursak, *dağıtım adaleti*, çalışanlar tarafından karşılaşılan sonuçların adil dağılımı olması ile ilgili olmakta (Andersson-Stråberg vd. 2007: 433) ve bu çerçevede iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili görülmektedir (Colquitt vd. 2001, Colquitt 2008). *Süreç adaleti*, yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut vd. 1975: 67-80, Moon vd. 2008: 85). Başka bir deyişle, bu boyut sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Irak 2004: 30). Dağıtım adaleti gibi, süreç adaleti algısı da çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ambrose 2002: 801). *Etkileşim adaleti* ise adalet çalışmalarının sosyal yönünü oluşturmada ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesine vurgu yaparak (Ambrose 2002: 804), örgütteki karar vericilerin sergiledikleri tavırların ve alınan kararlarla ilgili açıklamalarının bireylerin adalet algılamalarını etkilediğini ifade etmektedir (İşbaşı 2001: 60).

3. Tükenmişlik

Tükenmişlik, salt yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğundan farklı olan; fiziksel bitkinlik, çaresizlik ve ümitsizlik duygularını, olumsuz benlik gelişimiyle işe yaramama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir durumdur (Maslach vd. 1981: 103).

Sebebi ne olursa olsun, kişiyi etkisiz hale getiren tükenmişlik, enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak ve başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger 1974: 159). Tükenmişliğin genelde insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip mesleklerde çalışmakta olan bireylerde görülmekte olduğu belirtilmektedir (Rice 1992: 38, Bakker vd. 2000: 251, Schepman vd. 2008: 216). Duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden tükenmişlik zaman içerisinde, sinsice gelişmektedir (Maslach vd. 1984: 191, Cordes vd. 1993: 625, Maslach vd. 2001: 399).

Tükenmişlik yaşayan kişi, genelde kişisel, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık duygularını yaşadığının farkına varmakta ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda, gittikçe artan bir şekilde işten soğuma, işe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajına uygun olmayan şekilde davranma ortaya çıkabilmektedir (Maslach vd. 1981: 104, Pines 1993: 389, Rose 1995: 222, Schaufeli vd. 1996: 20, Maslach vd. 1997: 22, Rose 1999: 270, Wright vd. 2000: 84, Mitchell vd. 2001: 450).

Tükenmişliğe ait en yaygın boyutlandırma Maslach vd. (1981) tarafından yapılmıştır ve bu çerçevede anılan boyutlar ya da aşamalar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması olarak ifade edilmektedir.

Duygusal tükenme, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar kendilerini işlerine verememektedirler. Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanmakta ve insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirmektedir. Ayrıca, insanları kafasında kategorize etme, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranma da duygusal tükenme belirtileri olabilmektedir.

Diğer boyut ya da aşama olan *duyarsızlaşmayı*, çalışanın etrafındakilere ya da hizmet sunduğu kişilere karşı takındığı olumsuz, ciddiyyetten uzak tavır ve duyguları tanımlamaktadır. Bu sendroma giren birey, hizmet sunduğu kişi ya da kişilerin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünebilmekte; onların hayatından çıkmalarını ve kendisini yalnız bırakmalarını

içtenlikle arzu edebilmektedir. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açabilmekte ve kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini çoğunlukla suçlu hissederek kendisi hakkında "başarısız" hükmünü verebilmektedir. İşte bu noktada, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarı hissi azalması ortaya çıkmaktadır.

Kişisel başarı hissinde azalma sonucu, bireyler işlerinde başarısız oldukları düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedirler (Wright vd. 1997: 491). İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, kendilerini suçlu hissetmekte ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanarak, kendilerine olan saygılarını kaybedip, depresyona girebilmektedirler.

Tükenmişliğin sonucunda işi savsaklama, işi bırakma eğiliminde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve benzeri yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuzluklar görülmektedir (Izgar 2001: 46, Cemaloğlu 2007: 111). Ayrıca, tükenmişliğe maruz kalan bireylerde birtakım fiziksel ve duygusal sorunlar da ortaya çıkabilmektedir (Maslach 1982: 21, Maslach vd. 2001: 400, Rose 1995: 221, Wright vd. 2000: 84, Geurts vd. 1999: 10).

Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenebilir (Barutçu vd. 2008). Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, cinsiyet, kişisel beklentiler ve arzular, kişilik özellikleri, performans gibi etkenler kişisel nedenler olarak sayılabilir (Maslach vd. 1984: 190). Yapılan işin niteliği, çalışılan meslek, çalışma alanının fiziksel özellikleri, çalışma süresi, eğitim durumu, alınan kararlarda etki derecesi, diğer çalışanların ve amirlerin desteği ile örgütün yönetim yapısı gibi faktörler ise örgütsel nedenler olarak ele alınabilir (Izgar 2001: 50).

4. Örgütsel Bağlılık

Çalışmamızın bir diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık ile ilgili yazın incelendiğinde, araştırmacıların farklı görüş açıları çerçevesinde farklı bağlılık tanımları yaptıkları görülmektedir. Her şeyden önce örgütsel bağlılık, farklı düşünce ve isteklerden kaynaklanmakla beraber, bireylerin işten ayrılmak istememesini ifade etmektedir.

Yazında, örgütsel bağlılık tanımlarının farklı araştırmacılar tarafından, kişinin, örgüt özelliklerini içselleştirmesi, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi (O'Reilly vd. 1986: 493), örgütün hedef ve değerlerinin elde edilmesine katkıda bulunan bir unsur olarak görmesi (DeCotiis vd. 1987: 447-448), örgütsel hedef ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmayı sağlayan içselleştirilmiş normatif baskılar (Wiener 1982: 418-420) ana noktalarına dayandırıldığı görülmektedir. Ayrıca, bazı tanımlar bu kavramın, kişinin davranışları tarafından sınırlandırılması ve bu davranışları vasıtasıyla bağlılığını devam ettirme inancını (Salancik 1977: 62), ya da kişilerin örgütleri ile özdeşleşme derecelerinin ve örgütleri ile oluşturdukları bağ kuvvetini (Porter vd. 1974: 604, Steers 1977: 46) ifade ettiğini belirtmektedir.

Araştırmalar örgütsel bağlılığın, örgütün değerlerini ve hedeflerini kabullenme, örgüt yararına fazladan çaba sarf etme gibi, çalışanların ortaya koydukları bir takım örgütsel davranış ve tutumlar ile ilişkili olduğunu göstermektedir (İnce ve Gül 2005:1).

Örgütsel bağlılık ile ilgili farklı boyutlandırmalar olmakla beraber, yazında genel kabul görmüş olan Allen ve arkadaşlarının (1990) sınıflandırmasıdır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki (normatif) bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkiye dayalı olan bir bağlılık türüdür ve bireyin örgütle özdeşleşmesini, örgüte duygusal açıdan bağlanmasını ve ilgi göstermesini içermektedir (Allen vd. 1990, Meyer vd. 2002). Örgütlerine karşı kuvvetli bir duygusal bağlılık hisseden çalışanlar örgütleri ile bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlerinde kalmayı istedikleri için, örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler (Allen vd. 1990: 3, Meyer vd. 1997: 24, Balay 2000: 21).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek oluşuna ya da başka bir alternatif olmayışına bağlıdır (Meyer vd. 2002: 22). Bir başka ifadeyle devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Buna göre bireyler örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütlerinde kalmayı tercih etmektedir. Devam bağlılığında, örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığı önemli bir rol oynamaktadır (Meyer vd. 2002: 22). İşinin gerektirdiği beceri ve kabiliyetlerde ustalaşmak için çok fazla zaman ve enerji harcayan bir kişinin, bunların karşılığı-

nı almaktan kolay bir şekilde vazgeçememesi ya da bireyin ailesinin geçimini sağlamak zorunda olması ve iş değiştirmesinin mümkün olmaması bu bağlılık türüne örnek olarak verilebilir.

Örgütlerine karşı *normatif bağlılığa* sahip bireyler ise sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” örgütlerine bağlanmaktadır. Normatif bağlılığa sahip kişiler, örgütleri için iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar ve uygun iş davranışları göstermeye isteklidirler (Allen vd. 1990: 3). Bu nedenle bu kişilerin daha fazla işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri görülebilmektedir (Meyer vd. 1997: 24).

5. Örgütsel Adalet Algısı, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütler kendilerine has kültür ve alt kültürlerden oluşan topluluklardır (Morgan 1998: 33). Adalet algısının alt boyutlarını oluşturan, örgüt içindeki ödüllerin dağıtımı, iş yapma süreçleri ve bireyler arası ilişkiler, örgütlerin kendine özgü uygulamaları olarak örgütten örgüte değişebilmektedir (Ficher vd. 2004: 672). Adalet algısı da bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak (Nasurdin vd. 2007: 325) örgütten örgüte değişen bu farklılaşma ile birlikte artabilmekte ya da azalabilmektedir (Ambrose 2002: 803).

Adalet algısındaki bu artma ya da azalma, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş gücü devri ile ilişkili olup (Colquitt vd. 2001: 74, Lambert 2007: 224); örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Ambrose 2002: 803, Bakhshi 2009: 145); örgütsel adalet algısının artması, örgüte bağlılığın artmasını beraberinde getirmekte (Tikanmaki 2001: 44, Loi vd. 2006: 116, Dailey vd. 1992: 305, Konovsky vd. 1987: 15, Sweeney vd. 1993: 23); azalması da, bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Cropanzano vd. 1997: 317, Varoğlu 1993: 55).

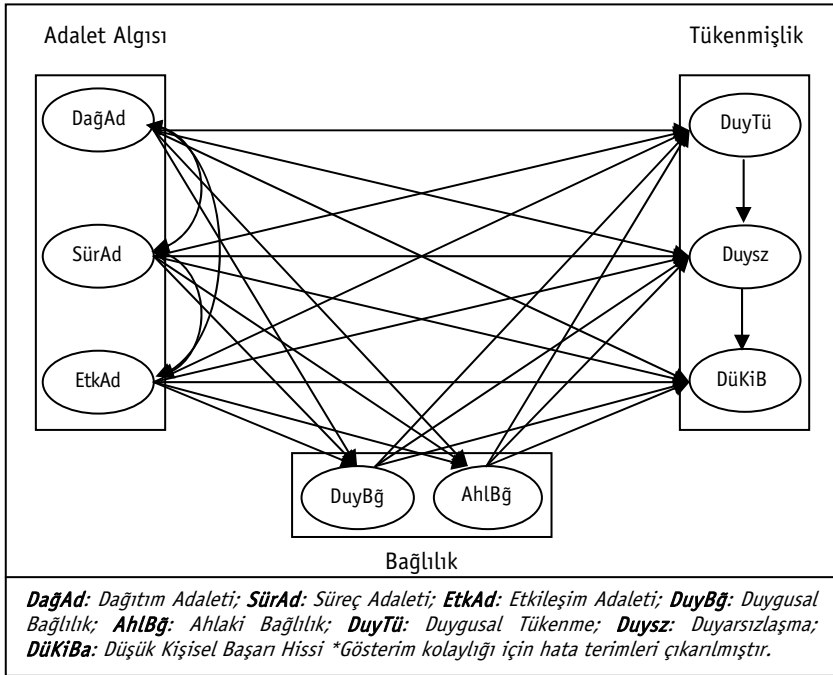
Ayrıca bireylerin örgüt içindeki tükenmişliği adalet algılaması ile birlikte değişime uğrayabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgüt içindeki uygulamaları adil olarak algılamaları, onların geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatmaktadır (Folger vd. 1999: 35). Bireyler örgütte bir adaletsizlik algıladıkları zaman, gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi gösterebilmektedirler (İşbaşı 2000: 74). Bunun aksine bireylerin adalet algılarının yüksek olması, onların motive edilmesini sağlamakta (Lambert 2003: 155) ve artan motivasyon da bireylerin tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir (Koustelios vd. 2003: 189). Bu durumu tükenmişlik boyutlarına indirgeyerek ifade edersek, artan adalet algısı bi-

reylerin duygusal tükenmelerini azaltabilmekte ve duyarsızlaşmalarını engelleyebilmektedir. Bunun sonucu olarak kişisel başarı hissi de yüksek olabilmektedir (Maslach vd. 2001: 400).

Tükenmişlik ile etkileşim içinde olan diğer bir bireysel tutum da örgütsel bağlılıktır. Bireylerin örgüte bağlılıkları ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, hem tükenmişliğin bağlılık üzerindeki etkisini, hem de bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır (örn. Kalliath vd. 1998). Söz konusu araştırmalar tükenmişliğin bağlılık üzerinde anlamlı derecede etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Leiter vd. 1988, Leiter 1991, Low vd. 2001). Bireylerin örgüte bağlılıkları da tükenmişlik üzerinde etkilidir ve artan bağlılık azalan tükenmeyi beraberinde getirmektedir (Kalliath vd. 1998: 179). Ayrıca, bireyler örgüte bağlandıkça örgüt içindeki sıkıntuları daha az görme eğiliminde olmaktadır (Mathieu vd. 1990: 171). Bunların yanında yazında, tükenmişliğin aşırı bağlılık sonucunda ortaya çıkan bir rahatsızlık olduğuna vurgu yapan çalışmalara da rastlanabilmektedir (Cherniss 1980).

Buraya kadar çizilmeye çalışılan kuramsal çerçeve, *adalet algısı ve tükenmişlik, adalet algısı ve örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik* arasındaki ikili ilişkileri ortaya koymaktadır. Örgüt içinde değişen adalet algılaması ile örgütsel bağlılık da tükenmişlik de değişmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile tükenmişlik de kuramsal olarak birbirleri ile etkileşim içindedir.

Çalışmamızda, buraya kadar açıklanmaya çalışılan kuramsal gerekçeler ışığında, adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapabileceği ve bu iki değişkenin birlikte bireylerin tükenmişliklerini azaltacakları beklentisinden hareket edilmiştir. Bu sayede adalet algısı, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri ve bu ilişkiler içinde anılan faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini bir arada görmeyi sağlamak hedeflenmiştir. Bu çerçevede Şekil-1'de gösterilen araştırma modeli kurgulanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Kurgulanan model kuramsal çerçevede ifade edilen gerekçelere dayandırılarak, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile bunların alt boyutlarını kapsamakta olup, bu çalışmayla söz konusu alt boyutların tamamı arasındaki ilişkilerin ortaya konması hedeflenmiştir.

6. Yöntem

6.1. Örneklem

Araştırmaya, Türkiye Cumhuriyetinin çeşitli bakanlıkları ve bunların bağlı/ilgili kuruluşlarında; şef, kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında görev yapan ve ulaşılabilen 116 yönetici katılmıştır. Katılımcıların yaşları 25 ile 42 yıl arasında ($Ort_{yaş} = 35.08$, $ss = 4.143$); kurumda çalışma süreleri ise 5 ile 23 yıl arasında değişmektedir ($Ort_{çalışır} = 12.05$, $ss = 4.61$). Katılımcıların %81,9'u ($n=95$) lisans ve %18,1'i ($n=21$) de yüksek lisans derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle katılımcılara uygulanması ile elde edilmiştir.

6.2. Ölçüm Araçları

6.2.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Örgütsel adalet algısı ölçeği (ÖAAÖ), İşbaşı (2000, 2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar”, “Kurumun kaynaklarından ihtiyaçlarımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz” ya da “Amirimiz, düşüncelerimizi dikkate alır” gibi ifadelerden oluşan 27 madde yer almakta ve katılımcılara beşli Likert tipinde belirtilen bu ifadeleri hangi katılım düzeyinde (1- Hiç Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) onayladıkları sorulmaktadır. Ölçek, dağıtım adaleti (7 madde), süreç adaleti (7 madde), etkileşim adaleti (13 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Her boyutta alınan yüksek puanlar örgütün adaletli olarak algılandığına göstermektedir.

İşbaşı (2000, 2001), çalışmasında ölçeğin iç tutarlılığını (cronbach alfa) .93 olarak belirtmiştir. Ölçek daha sonra bir başka çalışmada (Dilek 2005) kullanılmış ve bu çalışmada, gerek faktör yüklenimleri gerekse ölçeğin iç tutarlılığı (.93) açısından İşbaşı'nın (2000, 2001) elde ettiği bulgulara yakın sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada da alt ölçeklerin iç tutarlılıkları etkileşim adaleti .95, süreç adaleti .87 ve dağıtım adaleti .76 olarak, tüm ölçeğin iç tutarlılığı ise .95 olarak hesaplanmıştır.

6.2.2. Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmek üzere Türkçeye Ergin (1992) tarafından çevrilmiş olan Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) (Maslach vd. 1981) kullanılmıştır. Ölçekte “İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum”, “İşimin beni tükettiğini hissediyorum”, “İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum” ya da “İnsanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum” gibi ifadelerden oluşan 22 madde yer almaktadır. Katılımcılardan ölçekte bulunan çeşitli yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 7'li Likert tipi ölçek üzerinde, 0 (hiçbir zaman) ile 6 (her gün) arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek, duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve düşük kişisel başarı hissi (8 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeğinden alınan yüksek puan ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan tükenmişliği göstermektedir. Analiz sırasında kolaylık sağlamak ve karışıklığın önüne geçebilmek için düşük kişisel başarı puanları ters çevrilmiştir.

Ölçeğin Türkiye'deki geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ergin (1992) üç boyuta ait iç tutarlılık katsayılarını duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .65 ve kişisel başarı hissi için .72 olarak bulmuştur. Basım vd.'nin (2005) çalışmasında yapılan analizler sonucunda, ölçeğin bütünü için iç tutarlılık .76 olarak hesaplanmış; alt ölçekler için ise sırasıyla .85, .72 ve .73 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada iç tutarlılık, alt boyutlarda, duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .71 ve kişisel başarı hissi için .80 olarak, tüm ölçek için ise .72 olarak hesaplanmıştır.

6.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Meyer ve diğerlerinin (1993) geliştirdiği ve Wasti'nin (2000), bazı eklemeler yaparak Türk kültürüne uyarladığı Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin (ÖBÖ), 8 ifadeden oluşan Duygusal Bağlılık alt ölçeği ile 7 ifadeden oluşan Ahlaki (Normatif) Bağlılık alt ölçeği kullanılmıştır. Alınan yüksek puanlar yüksek bağlılığı göstermektedir.

Örgütsel bağlılık alt ölçeklerindeki sorular, 5'li Likert tipinde "(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Pek Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum" olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde "(5) Tamamen Katılıyorum" ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, "(1) Hiç Katılmıyorum" ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir.

Ölçek, Dilek (2005) tarafından kullanılmış ve çalışmasında iç tutarlılık duygusal bağlılık alt ölçeği için .84 ve ahlaki bağlılık alt ölçeği için .77 bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin iç tutarlılığı, duygusal bağlılık alt ölçeği için .84, ahlaki bağlılık alt ölçeği için .87 ve ölçeğin tümü için .91 olarak hesaplanmıştır.

6.2.4. Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, gizil değişken analizi olarak bilinmekte ve kuramsal bir temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılmaktadır (Sümer 2000: 49). Modellerin sınanmasında sıklıkla *Ki-Kare Uyum testi* ($\Delta\chi^2$), *yaklaşık hataların ortalama karekökü* (root mean square error of

approximation, RMSEA), *karşılaştırmalı uyum indeksi* (comparative fit index, CFI), *fazlalık uyum indeksi* (incremental fit index, IFI) değerleri kullanılmaktadır. Model uyumunun iyi olduğuna bu değerlerden $\Delta\chi^2$ 'nin anlamlı olmaması, RMSEA değerinin .08 den küçük olması, CFI ve IFI değerlerinin ise .90 dan büyük olması ile karar verilmektedir.

Çalışmamızda DFA sonucunda uyum değerlerinin yeterince iyi olmaması nedeniyle, ölçeklerden birden fazla faktöre yüklenen maddeler ve faktör yükleniminin problemlili olduğu görülen bazı maddeler (ÖAAÖ'den 5, ÖBÖ'den 5, MTE'den 7 madde) değerlendirmeden çıkarılmıştır. DFA ile ÖAAÖ'nün üç faktörlü yapısı (dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti), MTE'nin üç faktörlü yapısı (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi), ve ÖBÖ'nün iki faktörlü yapısı (duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık) tekrar test edilmiştir. Tablo-1'de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ÖAAÖ'nün üç faktörlü yapısı, MTE'nin üç faktörlü yapısı ve ÖBÖ'nün iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Yalnızca ÖBÖ için RMSEA'nın üst kabul sınır değeri olan 0.08'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bir problem gibi görünmekle beraber, Tabachnick vd. (2001:700) örneklem sayısının küçük olduğu gruplarda RMSEA değerinin, beklenen değerden yüksek çıkabildiğini belirtmektedirler. Ayrıca Hu ve arkadaşları (1999) da birçok farklı örneklem büyüklükleri üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda, örneklemin 250'den az olması halinde RMSEA'nın kabul edilebilir limitin üzerinde değer aldığını belirlemişlerdir (Basım vd. 2009). Bu çalışma kapsamında da örneklemin belirtilen değerlerden küçük oluşunun, RMSEA'nın 0.08'den büyük olmasına neden olduğu düşünülmektedir. RMSEA dışındaki indeks değerlerinin arzu edilir düzeyde olması nedeniyle, ölçeklerin kabul edilebilir geçerlilikte olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Model	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI
ÖAAÖ	351.3*	206	1.71	0.08	0.93	0.93
MTE	416.3*	87	1.68	0.08	0.90	0.91
ÖBÖ	69.98*	34	2.06	0.10	0.92	0.92

ÖAAÖ: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği; MTE: Maslach Tükenmişlik Envanteri; ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index
*p>.05

Her bir adalet algısı boyutunun (dağıtım, etkileşim ve süreç adaleti) örgütsel bağlılığı (duygusal Bağlılık ve ahlaki bağlılık) ve tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) ne kadar etkilediğini ölçmek üzere kurulan yapısal eşitlik modelinin model uyum değerleri de Tablo-3'te verilmiştir. Bu sonuçlar modelin yeterli uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 3: Model Geçerlilik Analizi Sonuçları

	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI
Model	1630.6*	1006.5	1.62	0.07	0.92	0.93

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index

* $p > .05$

7. Bulgular

Uygulama sonucunda değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, duygusal tükenme (Ort=2.52, ss=0.79), duyarsızlaşma (Ort=1.80, ss=0.69), düşük kişisel başarı hislerinin (Ort=4.27, ss=0.73) diğer bir deyişle bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin örgütsel adalet algıları incelendiğinde, çalıştıkları kurum ile ilgili adalet algılarının pek yüksek olmadığı (Dağıtım Adaleti Ort=2.19, ss=0.82; Süreç Adaleti Ort=2.79, ss=0.81; Etkileşim Adaleti Ort=2.62, ss=0.93), örgütsel bağlılık düzeylerinin ise duygusal bağlılık alt boyutunda görece yüksek olmakla beraber, ortalamanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Boyutların İç Tutarlılık Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

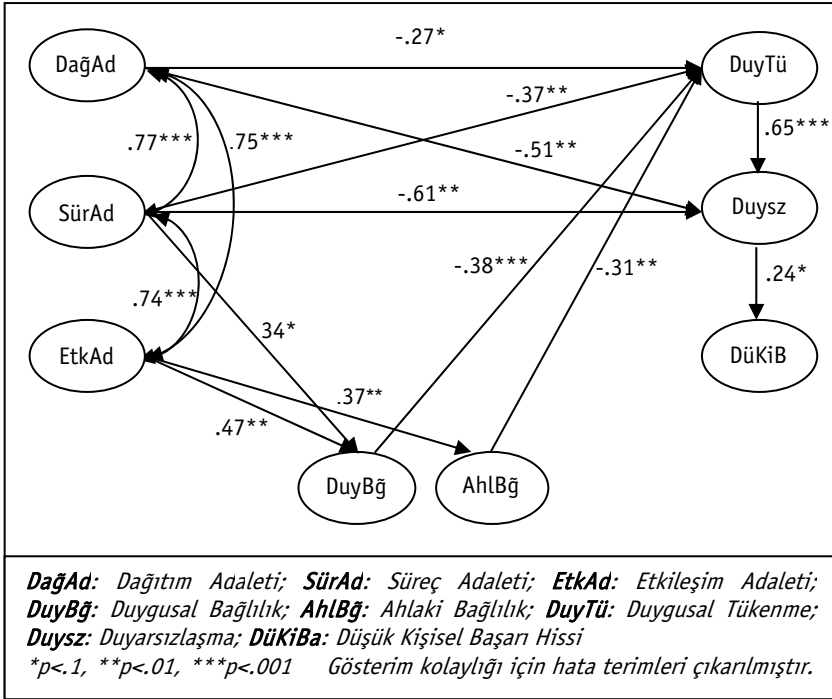
Değişken	Tükenmişlik			Adalet Algısı			Bağlılık	
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı	Etkileşim Adaleti	Süreç Adaleti	Dağıtım Adaleti	Duygusal Bağlılık	Ahlaki bağlılık
Ort.	2,52	1,81	2,72	2,62	2,79	2,19	3,32	2,66
S.S.	0.79	0.69	0.74	0.93	0.81	0.82	0.84	0.95
İç Tutarl.	(.83)	(.71)	(.80)	(.95)	(.87)	(.76)	(.84)	(.87)

Adalet algısının ve tükenmişlik boyutları üzerindeki etkileri incelendiğinde (Şekil-2), dağıtım adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde anlamlı ilişki; süreç adaleti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Adalet algısı ve bağlılık arasındaki etkiler incelendiğinde, süreç adaleti ve duygusal bağlılık arasında ve etkileşim adaleti ile hem duygusal bağlılık hem de ahlaki bağlılık arasında anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir.

Bağlılık ve tükenmişlik boyutları arasındaki etkiler incelendiğinde ise her iki bağlılık türünün de duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeline ait anlamlı etkiler Şekil-2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Yapısal eşitlik modeline ait anlamlı etkiler

Yapısal eşitlik modelinde yukarıda belirtilen doğrudan etkilerin dışında dolaylı etkileri de ortaya koymak mümkündür. Bir değişkenin diğer değişken üzerindeki dolaylı etkisi bir aracı değişken üzerinden olmakta ve sonuçta bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından yordama şekli hakkında daha gerçekçi bilgiye sahip olunabilmektedir. Bu çalışmada ortaya konmaya çalışılan tükenmişliğe ait alt boyutlar üzerinde, adalet algısının ve bağlılığın doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri Tablo-3’de verilmiştir.

Tablo 3: Tükenmişlik boyutları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkiler

	Duygusal Tükenme			Duyarsızlaşma			Düşük Kişisel Başarı Hissi		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
DağAd	-0,27*	-0,16*	-0,43	-0,51**	-0,26	-0,77	-0,03	0,03	0,00
SürAd	-0,37*	-0,11	-0,48*	-0,61**	0,4	-0,21	-0,01	0,04	0,03
EtkAd	-0,18	-0,29**	-0,47**	0,13	-0,31	-0,18	0,19	0,18	0,37
AhlBğ	-0,31***	-	-0,31	0,25	-0,2	0,05	0,27	-0,01	0,26
DuyBğ	-0,38***	-	-0,38	-0,22	-0,25	-0,47	0,07	0,11*	0,18
DuyTü	-	-	-	0,65	-	0,65	-	-0,15**	-0,15**
Duysz	-	-	-	-	-	-	0,24*	-	0,24*

* $p < .1$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

8. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada adalet algılamalarının ve örgüte bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisi Türk kamu sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin adalet algılamalarının pek yüksek olmadığı, buna karşın bağlılık seviyelerinin görece daha yüksek olduğu ve tükenmişlik değerlerinin ise görece düşük olduğu görülmektedir. Adalet algısı ve bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedefleyen yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda; dağıtım adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde süreç adaletinin duygusal bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile; etkileşim adaletinin duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık üzerinde; duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılığın duygusal tükenme üzerinde; duygusal tükenmenin duyarsızlaşma ve duyarsızlaşmanın düşük kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı doğrudan etkisinin olduğu görülmektedir. Dolaylı etkiler incelendiğinde ise dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin duygusal tükenme üzerinde; duygusal bağlılık ve duygusal tükenmenin düşük kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı büyük ölçüde çevresel faktörler çerçevesinde şekillenen bir değişken olarak, örgüt içinde bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin algıladıkları adalet ile ilişkili olarak örgüte bağlılıkları, amirlerine güvenleri, ücret tatminleri, tükenmişlik duyguları ve performans değerlendirme tatminleri etkilenmektedir.

Bunun yanı sıra örgüt içi faktörlerden etkilenen tükenmişliğin de hangi faktörlerle ne ölçüde etkileşim içinde olduğunun belirlenmesi örgütler için önemli olmaktadır. Bu noktada örgüt içi değişkenleri etkilemesi söz konusu olan adalet algısının (Nasurdin vd. 2007, Roberson vd. 2006) ve yine örgüt içi değişkenler üzerinde etkili olan örgütsel bağlılığın (Balay 2000: 21, Randal 1987: 460) tükenmişlik üzerinde ne tür bir etkisinin olduğunun tespit edilmesi önem arz etmektedir. Zira çalışanların, örgüt içindeki çalışmaları tükenmişlik duygularıyla ilişkilidir. Çalışanlar üzerindeki tükenmişlik duygusu işten soğumalarına neden olarak çalışanların potansiyelini olumsuz etkileyebilecektir. Bu noktada adalet algılamaları ve örgüte bağlılıkları düşük olan bireyler için tükenmenin söz konusu olması durumunda çalışanların bu duygularını azaltmada adalet algılamalarının yükseltilmesi ve örgüte bağlılık duygularının artırılması etkili olabilecektir. Bu bağlamda bu çalışma, hem adalet algısı ve örgütsel bağlılığın örgüt içinde yarattığı sonuçların değerlendirilmesi, hem de tükenmişliğin örgüt içindeki öncüllerinin ortaya konması konusunda literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Sonuçlar dağıtım adaleti ve süreç adaletinin tükenmişliği belirlemede önemli olduğunu göstermektedir. Bağlılık değerlendirildiğinde de, her iki bağlılık türünün de tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu belirlemede etkili olduğu görülmektedir. Adalet algısı ve bağlılık tek boyutta değerlendirildiğinde ise adalet algısının tükenmişliği belirlemede bağlılıktan daha önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede dağıtım adaletinin duygusal tükenme üzerinde diğer adalet algılarından daha önemli bir belirleyici olmasının nedeninin, çalışanların işe yaptıkları katkıları sonucunda tüm çalışanların eşit sonuçlarla karşılaşmalarına daha fazla önem vermeleri olduğu, yani çalışanların amirlerince ayırım yapılmaksızın eşit olarak değerlendirilmeleri olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar örgüt içi dağıtılan ödül görev ve sorumluluklara da önem vermektedirler. Süreçlerin ve dağıtımın adil olması ile çalışanlar hangi sonuçlara, hangi süreçlerden geçerek ulaşacaklarını bildiklerinden gayri ciddi tavırlar içine girmemekte ve işleriyle ilgili olumsuz duygular ortaya çıkmamaktadır.

Ayrıca etkileşim ve süreç adaleti algıları duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Bu, çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve örgüte duygusal açıdan katılımının örgüt içinde amirleri ile iyi ilişkiler içinde olduğu ve farklı amirlerle çalışılsa dahi olumlu ilişkilerin farklı uygulamalara neden olmadığı ile açıklanabilir. Yani bireyler adil süreçler ve kaliteli ilişkiler sayesinde örgüte

daha fazla bağlanmaktadır. Bunun çalışanlar için ilişkilerin önemli olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Duygusal bağlılık ve etkileşim adaletinin tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunda etkili olduğu görülmektedir. Bu, çalışanların işlerine kendilerini duygusal olarak vermeleri, işlerine daha çok bağlanmaları, dolayısıyla daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca çalışanların ilişki kalitesinin yüksek seviyede olması (etkileşim adaleti), ilişkilerin daha da artmasına ve artan ilişkiler ile çalışanların daha az duygusal tükenme yaşamalarına neden olabilmektedir.

Tükenmişliğin boyutları değerlendirildiğinde bu boyutların birbiri üzerinde daha önce belirtildiği gibi, etkili olduğu yani duygusal tükenmenin bireyin duyarsızlaşmasına ve bunun da bireyin kişisel başarı noksanlığı hissetmesine neden olduğu görülmektedir.

Adalet algısının ve bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisi genel olarak değerlendirildiğinde, adalet algısının hem örgütsel bağlılığı hem de tükenmişlik duygusunu etkilediği, bununa birlikte bağlılığın tükenmişlik üzerinde etkili olduğu görülmekte, ayrıca adalet algısının dolaylı olarak tükenmişlik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, adalet algısı ve bağlılığın birlikte bireyin tükenmişlik duygusu yaşamayı üzerinde ters yönde etkili olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar, çalışmanın kuramsal çerçevesinde ifade edilen beklentilere uygun olarak, adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapabileceğini ve bu iki değişkenin birlikte bireylerin tükenmişlik düzeyinde olumsuz etki yapabileceğini vurgulamaktadır.

Anılan sonuçlar, yönetsel uygulamalar açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin adil davranışlarının çalışanların bağlılık düzeylerinde artışa ve bunun bir sonucu olarak da tükenmişlik duygularında azalmaya yol açtığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle, örgütsel performansın artması için daha verimli çalışanlara ihtiyaç olduğu değerlendirildiğinde, söz konusu performans artışı için yöneticilerin adaletli davranışlara önem vermesi ve yönelmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki bulguların yanında çalışmamız bazı sınırlılıklar da içermektedir. Her şeyden önce bulguların örneklem özellikleriyle sınırlı olduğunu vurgulamak sanırız yararlı olacaktır. Nicel ve nitel olarak farklılaştırılmış örneklem gruplarıyla yürütülecek benzer çalışmalar, karşılaştırma olanağı sağlayacak ve böylelikle daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlara ulaşma

imkânı elde edilmiş olacaktır. Ayrıca, araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olması ve sosyal beğenirlik etkisinin değerlendirmeye alınmamış olması da sonuçların değerlendirilmesinde bir sınırlılık olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

Kaynaklar

- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Ambrose, Maureen (2002). "Contemporary justice research: A new look at familiar questions". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89: 803-812.
- Andersson-Stråberg, Teresia, Magnus Sverke ve Johnny Hellgren (2007). "Perceptions of justice in connection with individualized pay". *Economic and Industrial Democracy* 28: 431-464.
- Bakhshi Arti, Kuldeep Kumar ve Ekta Rani (2009). "Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment". *International Journal of Business and Management* 4 (9): 145-154.
- Bakker, Arnold. B. et al. (2000). "Using Equity Theory to Examine the Difference Between Burnout and Depression". *Anxiety, Stress and Coping* 13: 247-268.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yay.
- Barutçu, Esin ve Celalettin Serinkan (2008). "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış* 8 (2): 541-561.
- Basım, H. Nejat ve Harun Şeşen (2005). "Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları İle Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma". *Toplum ve Sosyal Hizmet* 16 (2): 57-70.
- Basım H. Nejat ve Harun Şeşen (2009). "Tükenmişliğin örgüt içi girişimcilğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma". *ODTÜ Gelişme Dergisi* 35 (Muhan Soysal Özel Sayısı): 41-57.
- Bies, Robert ve Joseph Moag (1986). "Interactional justice: Communication criteria of fairness". *Research on Negotiation in Organizations* 1. Greenwich, CT: JAI Press. 43-55.
- Cemaloğlu Necati (2007). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma". *Bilig* 42: 111-126.

- Cherniss, Cary (1980). *Staff Burnout, Job Stress in the Human Service*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cohen-Charash, Yochi ve Paul E. Spector (2001). "The role of justice in organizations: A meta-analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86: 278–321.
- Colquitt, Jason A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure". *Journal of Applied Psychology* 86: 386–400.
- (2008). "Two decades of organizational justice: Findings, controversies, and future directions". Cooper C. L. ve Barling J. (Ed.). *The Sage handbook of organizational behavior: Volume 1 - Micro Approaches*. Newbury Park, CA: Sage. 73-88.
- Colquitt, Jason A. et al. (2001). "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Applied Psychology* 86: 425–445.
- Cordes, Cynthia L. ve Thomas W. Dougherty (1993). "A Review and an Integration of Research on Job Burnout". *Academy of Management Review* 18: 621-656.
- Cropanzano, Russel ve Jerald Greenberg (1997). "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze". *International Review of Industrial and Organizational Psychology* New York. 317-372.
- Dailey, Robert C. ve Delaney J. Kirk (1992). "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover". *Human Relations* 45 (3): 305-17.
- DeCotiis, Thomas A. ve Timothy P. Summers (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment". *Human Relations* 40 (7):445-470.
- Dilek, Hakan (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Ergin Canan (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması". *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Bayraktar, R. ve Dağ, İ. (Ed.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yay. 143-154.
- Fischer, Ronald ve Peter B. Smith (2004). "Values and organizational justice: performance- and seniority-based allocation criteria in the united kingdom and germany". *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35: 669

- Folger, Robert (1998). "Fairness as a moral virtue". M. Schminke (Ed.). *Managerial Ethics: Moral Management Of People And Processes*. Mahwah, NJ, Erlbaum. 13-34.
- Folger, Robert ve Daniel P. Skarlicki, (1999). "Unfairness and Resistance to Change: Hardship As Mistreatment". *Journal of Organizational Change Management* 12: 35-50.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). "Staff burnout". *Journal of Social Issues* 30: 159-165.
- Geurts, Sabine ve Robert Gründermann (1999). "Workplace Stres and Stres Prevention in Europe. Preventing Stres". *Improving Productivity; European Case Studies in the Workplace*. Compier, M. ve C. Cooper (Eds.). London, Routledge. 9-32.
- Greenberg, Jerald (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management* 16: 399-432.
- Hu, Li-tze ve Peter M. Bentler (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alterbatives". *Structural Equation Modeling* 6 (1): 1-55.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Irak, Doruk Uysal (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çikişi, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu". *Türk Psikoloji Yazıları* 7 (13): 25-43.
- İşbaşı, Janset Özen (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- _____ (2001). "Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü". *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1 (1): 51-73.
- Izgar, Hüseyin (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yay.
- Kalliath, Thomas J., Michael P. O'driscoll ve David F. Gillespie (1998). "The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals". *Work & Stress* 12 (2): 179-185.
- Karriker Joy H. ve Margaret L. Williams (2009). "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model". *Journal of Management* 35: 112-135.
- Konovsky, Mary A., Robert Folger ve Russell Cropanzano (1987). "Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes". *Representative Research in Social Psychology* 17 (1): 15-24.

- Koustelios, Athanasios ve Nikolaos Tsigilis (2003). "The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach". *European Physical Education Review* 1 (2): 189-203.
- Kremer-Hayon Lya ve Haya Kurtz (1985). "The relation of personal and environmental variables to teacher burnout". *Teaching and Teacher Education* 1 (3): 243-249.
- Lambert, Eric (2003). "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff". *Journal of Criminal Justice* 31: 155-168.
- _____ (2007). "A Test of a Turnover Intent Model: The Issue of Correctional Staff Satisfaction and Commitment". Duffee D.ve E. Maguire (Ed.). *Criminal Justice Theory: Explaining the Nature and Behavior of Criminal Justice*. New York: Routledge. 223-255.
- Lee, Jaesub (2001). "Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication". *Management Communication Quarterly* 14: 574.
- Loi, Raymond, Ngo Hang-yue ve Sharon Foley (2006). "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79: 101-120.
- Low, George S. et al. (2001). "Antecedents and consequences of salesperson burnout". *European Journal of Marketing* 35 (5/6): 587-615.
- Maslach, Christina (1982). *Burnout, the Cost of Caring, Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maslach, Christina ve Susan H. Jackson (1981). "The Measurement of Experienced Burnout". *Journal of Occupational Behaviour* 2: 99-113.
- _____ (1984). "Patterns of Burnout Among a National Sample of Public Contact Workers". *Journal of Health and Human Resource Administration* 7: 189-212.
- Maslach, Christina. ve Michael P. Leiter (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001). "Job Burnout". *Annual Review of Psychology* 52: 397-422.
- Mathieu John ve Dennis M. Zajac (1990). "A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates And Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin* 108: 171-1 94.
- Meyer, John P. et al. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Corralates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior* 61: 20-52.

- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review* 1 (1): 61-89.
- _____ (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen ve Catherine A. Smith (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology* 78: 538-551.
- Mitchell, Georgia ve Richard P. Hastings (2001). "Coping Burnout and Emotion in Staff Working in Community Services for People with Challenging Behaviors". *American Journal on Mental Retardation* 106: 448-459.
- Moon, Hanry et al.(2008). "Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to taking charge within organizations". *Journal of Applied Psychology* 93: 84-94.
- Morgan, Gareth (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* [Images of organization]. BZD: İstanbul.
- Nasurdin Aizzat Mohd ve Soon Lay. Khuan (2007). "Organizational Justice as An Antecedent of Job Performance". *Gadjah Mada International Journal of Business* 9 (3): 325-343.
- Nowakowski, Jaclyn M. ve Donald E. Conlon (2005). "Organizational justice: looking back, looking forward". *International Journal of Conflict Management* 16 (1): 4-29.
- O'reilly Charles ve Jennifer Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psycholog* 71 (3): 492-499.
- Pines, Ayala M. (1993). *Burnout. Handbook of Stres: Theoretical and Clinical Aspects*. Goldberger, L. ve S. Breznitz (Eds.). New York: The Free Press. 386-402.
- Porter, Lyman W. et al. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psyciatric Technicians". *Journal of Applied Psychology* 59 (5): 603-609.
- Randall, Donna M. (1987). "Commitment and Organization: The organization man revisited". *Academy of Management Review* 12 (1): 460-471.
- Rice, Philip L. (1992). *Stres and Health*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Roberson, Quinetta M. ve Marcus M. Stewart (2006). "Understanding the Motivational Effects of Procedural and İnformantional Justice in Feedback Processes". *British Journal of Psychology* 97: 281-298.

- Rose, John (1995). "Stress and Residential Staff: Towards An Integration of Existing Research". *Mental Handicap Research* 8: 220-236.
- _____ (1999). "Stress and Residential Staff Who Work with People Who Have An Intellectual Disability: A Factor Analitic Study". *Journal of Intellectual Disability Research* 43: 268-278.
- Salancik, Gerald R. (1977). "Commitment is Too Easy". *Organizational Dynamics* 6 (1): 62-80.
- Schepman, Stephen B. ve Michael A. Zarate (2008). "The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees". *Proceedings of World Academy of Science Engineering and Tecnology* 30: 437-442.
- Steers, Richard M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly* 22 (1): 46-56.
- Sümer, Nebi (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar". *Türk Psikoloji Yazıları* 3 (6): 49-73.
- Sweeney, Paul D. ve McFarlin Dean (1993). "Workers' Evaluations of The 'Ends' and The 'Means': An examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55: 23-40.
- Tabachnick, Barbara G. ve Linda S. Fidell (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Thibaut, John ve Laurens Walker (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tikanmaki, Anna Kristiina (2001). *The Impact of Person-Organization Fit and Perceptions of Justice on Employee Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Trust Towards Management After an Acquisition*. Yüksek Lisans Tezi. Burnaby: Simon Fraser University.
- Varoğlu, Demet (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktor Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Viswesvaran, Chockalingam ve Deniz S. Ones (2003). "Examining the construct of organizational justice". *Journal of Business Ethics* 38: 193-203.
- Wasti, S. Arzu (2000). "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış". *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Z.Aycan (Ed). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yay. 201-224.

- Wenzel, Michael (2002). "What is social about justice? Inclusive identity and group values as the basis of the justice motive". *Journal of Experimental Social Psychology* 38: 205–218
- Wiener, Yoash (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *The Academy of Management Review* 7 (3): 418-428.
- Wright, Thomas A. ve Douglas G. Bonett (1997). "The Contribution of Burnout to Work Performance". *Journal of Organizational Behavior* 18: 491-499.
- Wright, Thomas A. ve Russel Cropanzano (2000). "Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance". *Journal of Occupational Health Psychology* 5: 84-94.
- Zhang, Haiyan (2006). *Antecedents and Consequences of Organizational Justice: An Investigation in China*. Ph.D. Thesis, McMaster University.

The Effect of Organizational Justice Perception and Organizational Commitment on Burnout: An Investigation on Turkish Public Sector

Cem Harun Meydan *

H. Nejat Basım **

Fatih Çetin ***

Abstract

Burnout, which is in interaction with many factors and which negatively influences organizational effectiveness and efficiency, is an unwanted factor in organizations. Organizational justice perception and organizational commitment are two organizational factors which can have an effect on burnout. This study aims to interpret the effect of organizational justice and organizational commitment on burnout by using structural equation modeling. The analysis was conducted on the data gathered from 114 Turkish public sector managers. The results showed that organizational justice and commitment had direct and indirect decreasing effects on burnout. Managerial implications and limitations are also discussed.

Keywords

Organizational justice, organizational commitment, burnout, structural equation model.

* Turkish Military Academy, Department of System Management Sciences / Ankara
cmeydan@kho.edu.tr

** Başkent University, Faculty of Health Sciences / Ankara
nbasim@baskent.edu.tr

*** Turkish Military Academy, Defense Sciences Institute / Ankara
fcetin@kho.edu.tr

Влияние восприятия общественной справедливости и организационных обязательств на психологическую подавленность: исследование в турецком государственном секторе

Джем Харун Мейдан*

Х. Нежат Басым**

Фатих Четин***

Аннотация

Оказывающая негативное влияние на организационную эффективность и действенность и таким образом являющаяся нежелательным фактором подавленность взаимодействует со многими факторами. Восприятие организационной справедливости и организационные обязательства являются двумя из этих факторов. В этом исследовании влияние восприятия общественной справедливости и организационных обязательств на подавленность изучено на основе данных, полученных от 114 руководителя, работающих в государственном секторе Турецкой Республики и обработано в рамках модели структурного равенства. Результаты показывают прямое и косвенное уменьшающее воздействие в различной мере различных сторон восприятия общественной справедливости и обязательств на психологическую подавленность. Отдельно обсуждаются вклад в управленческую практику и ее ограничения.

Ключевые Слова

общественная справедливость, организационные обязательства, подавленность, модель структурного равенства.

* Академия сухопутных войск, кафедра наук системного администрирования / Анкара
smeydan@kho.edu.tr

** Университет Башкент факультет медицинских наук / Анкара
nbasim@baskent.edu.tr

*** Академия сухопутных войск, институт оборонных наук / Анкара
fcetin@kho.edu.tr