



## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI\*

*The Impact Of Organizational Justice Perception On Burnout Syndrome: A Field Study*

Arş. Gör. Fadime KORKUT

Bingöl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Bingöl/Türkiye, fkorkut@bingol.edu.tr  
Nihat TOĞA

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya/Türkiye, nihattoga@hotmail.com

Prof. Dr. Ali AKSOY

İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Malatya/Türkiye, ali.aksoy@inonu.edu.tr

Korkut, F., Toğa, N. & Aksoy, A. (2018). "Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi: Bir Alan Çalışması", International Journal of Academic Value Studies, Vol: , Issue: pp:131-142 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi  
Article Arrival Date  
04/01/2018  
Makale Yayın Kabul Tarihi  
The Published Date  
13/01/2018

#### Anahtar Kelimeler

Örgütsel Adalet, Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı Hissi.

#### Keywords

Organizational Justice, Burnout Syndrome, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Reduced Personal Accomplishment.

### ÖZ

Örgütsel adalet algısı, o örgütte çalışan bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamalarına sebep olabilen bir olgudur. Bu çalışmada örgütsel adalet algısı boyutlarının tükenmişlik sendromu boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel adalet boyutları; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet olacak şekilde üç boyutta, tükenmişlik ise, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olacak şekilde üç ayrı boyutta ele alınmıştır. Çalışma Ankara, İstanbul, Malatya ve İzmir'de çalışan 469 uçak ve helikopter teknisyeni ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Adalet Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 16 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dağıtım adaletinin, duygusal tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği, etkileşimsel adaletin ise duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Süreç adaletinin hiçbir tükenmişlik boyutuna etki etmediği ve tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutunda hiçbir adalet algısı boyutundan etkilenmediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik seviyelerinin katılımcıların yaşlarına, mesleki kıdemlerine ve mesleği isteyerek seçip-seçmediklerine göre farklılaştığı görülmüştür.

### ABSTRACT

The perception of organizational justice is a phenomenon that can cause individuals who work in that organization to experience burnout syndrome. The main purpose of this study is to investigate the effect of organizational justice dimensions on burnout dimensions. Organizational justice was taken three dimensions as distributive justice, procedural justice and interactional justice. Burnout syndrome was taken three dimensions as emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment. The study was conducted with 469 airplane and helicopter technicians working for public organization in Ankara, İstanbul, Malatya and İzmir. Organizational Justice Questionnaire and Maslach Burnout Inventory were used to get datas from the sample. Collected data was tested by using with the assistance of SPSS 16 program. Research findings have indicated that distributive justice has a negative impact on emotional exhaustion, interactional justice has negative effect on emotional exhaustion and depersonalization. Whereas procedural justice has no effect on any burnout dimensions and reduced personal accomplishment has not effected by any organizational justice dimensions. In addition to this findings participant's organizational justice perception and burnout level have been affected by their age, professional seniority (servicing time) and willingness to choose the occupation

\* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi evsahipliğinde düzenlenen III. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. GİRİŞ

Çalışanların iş yaşamlarında büyük olasılıkla karşılaştıkları ancak tanımlayamadıkları ve bu nedenle baş edemedikleri "tükenmişlik" durumu, bir kavram olarak 1970'lerden sonra literatürde yerini almıştır. İlk kez Freudenberger tarafından kullanılan tükenmişlik kavramı; başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974: 159). Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yakın bir şekilde çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendromdur (Maslach & Jackson, 1981: 99).

Bireylerin çok çabuk algıladığı, kendine göre anlamlandırıldığı tutum ve davranışların başında adalet gelmektedir. Bu nedenle bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin bu örgüte kattıklarına inandıkları katkı ve değerlere karşılık, örgütten elde ettikleri ödül ve kazanımları kıyaslamalarına temel oluşturacak olan karar ve uygulamaların, adalet algıları ile ne derecede örtüştüğü oldukça önemlidir. Bu karar ve uygulamalar, maddi çıkarlarla ilgili olduğu kadar çalışanların diğer ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile de ilgilidirler. Kararlara katılma, terfi, ödül ve cezalara ilişkin ilkelerde objektif olma ve tarafsızlık gibi beklentilere karşılık verilmesi, çalışanların örgütle özdeşleşmesinde etkili olmaktadır (Yeniçeri vd., 2009: 95).

Teknolojinin gelişmesi, bunu kullanacak ve yönetecek olan kalifiye insan faktörünün önemini daha çok arttırmıştır. Özellikle sıfır hata gerektiren havacılık sektöründe çalışan insan kaynağının sektöre olumlu katkılar sağlaması, verimli ve yüksek performans ile çalışabilmesi için örgütsel adalet algısı yüksek, psikolojik olarak dayanıklı, tükenmişlikten uzak olmaları büyük ve hayati önem taşımaktadır.

Konuyla ilgili literatüre bakıldığında, tükenmişliğin hem kişisel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler arasında; örgüt kültürü, yapılan işin özellikleri, rol belirsizliği, iş arkadaşları veya amirlerle olan problemler, kontrol eksikliği gibi faktörler sayılmaktadır. Örgütsel adalet, literatürde bu faktörler arasında gösterilse de, bu konuda yapılan nicel çalışma sayısı çok azdır.

Bu çalışmada günümüzün önemli kavramlarından olan örgütsel adalet algısının yine günümüzün problem yaratan, yaşam kalitesini olumsuz etkileyen tükenmişlik sendromuna etkisi irdelenmiştir. Tükenmişlik algısını önlemeye yönelik olarak çalışanlar ve işverenler için bilgi verilmiş, bazı tespitlerde ve önerilerde bulunulmuştur. Çalışma, ilk bölümde teorik çerçeve, ikinci bölümde ise alan araştırması olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE BOYUTLARI

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adalet kavramının tanımı ve boyutları anlatılmıştır.

### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütler, toplumu oluşturan küçük ölçekli ekonomik ve sosyal özellikli yapılar olduğundan dolayı, örgüt içinde çalışan bireylerin algıladığı adalet veya adaletsizliğin sonuçları, örgüt ve çalışan bireyler açısından önem arz etmektedir (Gürbüz, 2007: 78). Örgütsel adalet, örgütlerde ödül ve cezaların yönetimi ve dağıtımı ile ilgili sosyal kuralları içeren normlardır. İnsanların kendilerine adil olmayan bir şekilde davranıldığına dair inanç ve algıları ise adaletsizlik olarak açıklanabilir. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Bu nedenle örgütsel adalet, örgüt yönetimleri tarafından dikkat edilmesi gereken önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Duymuş, 2015: 1).

Çalışanların adalet düşüncesi, kişisel doyum ve etkin örgütsel fonksiyonlar için önemli bir temel gerekliliktir. Örgütsel adalet kavramını ilk kez kullanan da Greenberg olmuştur. Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içerisindeki adalet algıları ve adalet konusunda hissettikleri değer yargılarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bireyler örgüt içerisindeki süreç ve kaynakların, verilen görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışların adaletli olup olmadığı konusunda bir yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990, akt. Meydan, 2012: 200).

J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisine dayanan, örgütsel adalet kavramı üzerine, çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemine vurgu yapan araştırmalar yapılmıştır. Adams'ın teorisinin merkezinde, çalışanların örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık elde ettikleri kazanımları başka örgütte çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştıracakları öngörüsü vardır. Bu karşılaştırma oranları eşit olarak algılandığında örgütsel adaletin var olduğu düşünülmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 84-85; Furby, 1986: 155).

Bu kurama dayanarak bireyler, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de kendisine daha çok kazandırmasını beklemektedir. Adams araştırmalarında, bireylerin kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüller ile sürekli olarak karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle hangi oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını görmüştür. Bu oranda bir dengesizlik olduğunu algıladıklarında çalışanların moral ve motivasyonları, iş doyumları ve örgüte olan bağlılıkları azalabilmekte, stres ve tükenmişlik seviyeleri artabilmektedir.

Adaletsizlik ise, topluluk içindeki ilişkileri bozan, bireyler için incitici, örgüt için ise zararlı bir kavramdır. Kendilerine haksız davranıldığını hisseden çalışanların bağlılıkları azalır, iş performansları düşer ve bu kişiler çalışma arkadaşlarına daha az yardımcı olurlar (Cropanzano vd., 2007: 35).

## 2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar genel olarak üç boyutta ele almaktadırlar. Bunlar; dağıtım adaleti (distributive justice), süreç adaleti (procedural justice) ve etkileşimsel (interactional) adalettir (Cropanzano vd., 2007: 36; Cropanzano & Ambrose, 2015: 3).

### 2.2.1. Dağıtım Adaleti

Greenberg (1990) dağıtım adaletini, bir çalışanın işe yaptığı katkılar ve sonrasında aldığı ödüller, görevler, sorumluluklar ve diğer çalışanların katkı dereceleri ile karşılaştıkları sonuçları karşılaştırması sonucunda algıladığı adalet olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre ise dağıtım adaleti, elde edilen sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili bir olgudur. Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır. Bu sayılan kazanımlar içerisinde para yani alınan ücret ve malların dağıtımsal adalete daha çok konu olduğu belirtilmiştir (Cohen, 1987, akt. Polat, 2007: 15).

Çalışanlar, adil dağıtımını değerlendirirken ölçüt olarak değişik standartları referans olarak alabilirler. Örneğin, bir çalışan kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacı hissederse, kendisine benzer bir çalışanın ücret düzeylerini karşılaştırır. Eğer iki ücret eşitse burada adil olmayan bir durum yoktur. Sonuç olarak birey durumun adaletli olduğuna karar vererek tatmin olur (Folger, 1984: 190).

Kazanç ve ödüllerin nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural vardır. Bunlar; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçların dikkate alınması kurallarıdır (Greenberg, 1987; Cropanzano vd., 2007: 36);

### 2.2.2. Süreç Adaleti

Süreç adaleti, karar sürecinin adilliği ile ilgilenmektedir (Baldwin, 2006: 2). Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan süreç adaleti kavramı, Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Kuramının" temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu işlemin etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Yani çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen vd., 2007: 22). Başka bir deyiş ile süreç adaleti bir karar verilirken yürütülen işlemlerin adil olmasını ve işgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Polat & Ceep, 2008: 309). Süreç adaletine ilişkin altı kural tanımlamıştır. Bunlar; tutarlılık, doğruluk, tarafsızlık, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik (ses verme (voice) ya da katılım (participation)), ahlak ve etik ilkelere uygunluk kurallarıdır (Neuman & Keashly, 2010: 61; Cropanzano & Wright, 2003: 10).

### 2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili örgütsel uygulamalardır. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Cohen-Charash

& Spector, 2001: 281). Çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar.

Etkileşimsel adalet boyutu, işgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat & Ceep, 2008: 309). Etkileşimsel adalet kavramı aslında, bir karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Titrek, 2009: 554).

### 3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE BOYUTLARI

Hem bireyler hem de örgütler açısından sağlıklı iş yaşamını tehdit eden “tükenmişlik sendromu” veya “mesleki tükenmişlik”, İngilizce “burnout syndrome” ve “job burnout” olarak ifade edilmektedir.

Tükenmişlik sendromu, kavram olarak 1970’li yılların ortasında Amerika’da ortaya çıkan bir sosyal problemin adı iken, aslında insanlığın çok eskilerden beri yaşadığı ve günümüzde de geniş bir iş alanına, birçok ülkeye yayılmış potansiyel bir problemdir (Maslach vd., 2008). Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı ve köklü değişimler ve bu değişimlere ayak uydurma gerekliliği hem çalışanlarda hem örgütlerde sürekli bir gerilime sebep olmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirme istekleri, çalışanlardan beklentilerin artmasına bu durum da çalışanlarda zaman baskısına ve strese yol açmaktadır. Bu baskı ve stres ile başa çıkılamadığında uzun vadede tükenmişliğe yol açmaktadır.

Tükenmişliğin sözlük anlamı; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” şeklindedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 2017). Kavramı ilk kez 1974 yılında tanımlayan Herbert Freudenberger, tükenmişliği; “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme” olarak ifade etmiştir (Akt. Ardıç & Polatçı, 2008: 70). Maslach’a göre tükenmişlik; “işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur” (Arı & Bal, 2008: 132).

Daha çok insanlar ile karşılıklı ilişki içerisinde bulunan, özellikle hizmet sektöründeki meslek gruplarında görülen tükenmişlik, daha ortaya çıkmadan veya ortaya çıktığı anda tanı konularak müdahale edilmediği takdirde, kişilere, dolayısı ile örgütlere büyük zararlar vermektedir. Bireyleri yakın duygusal ilişkilerden alıkoyan, mesafeli davranmaya iten, verimliliğini, hayattan aldığı yaşama zevkini azaltan bu sendromu yaşayan insanlar, kendilerini kapana kısılmış hissetmekte ve artık bu durumdan çıkamayacaklarını düşünmektedirler (Maslach & Leiter, 1997: 1; Güllüce & İşcan, 2010: 7-29; Gold & Roth, 2005: 30).

#### 3.1. Maslach Tükenmişlik Modeli ve Boyutları

Tükenmişlik ile ilgili çok sayıda araştırmacı tarafından birçok farklı model ortaya konulmuş ve uygulanmıştır. Bu çalışmada Maslach Tükenmişlik Modelinden bahsedilmiş ve alan araştırmasında Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Maslach ve arkadaşlarının üç boyutlu bir kavram olarak ele aldığı bu tanımda tükenmişlik; özellikle hizmet sektörü çalışanlarında sıklıkla ortaya çıkan bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu boyutlar sırasıyla (Brenninkmeyer vd., 2001: 874),

- Duygusal tükenme (duygusal olarak yıpranma),
- Duyarsızlaşma (etkileşimde bulunduğu insanlara karşı negatif tutum ve davranış) ve
- Düşük kişisel başarı hissi (iş yerinde başarısız olarak değerlendirilme)

##### 3.1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin en geniş kapsamlı boyutu olup, bireysel stresi ve çalışanların kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan yorgun ve aşırı yıpranmış hissetmelerini ifade etmektedir. Tükenme boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüzyüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu mesleklerde görülmektedir (Maslach vd., 2001: 403).

##### 3.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, bireylerin diğer insanlara karşı negatif ve katı bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşma, duygusal tükenme sonrası meydana gelen aşırı yüklenmeye karşı gelişen

tepkidir. Bu boyutun başlangıcında birey, kendini korumak için diğer bireylerden uzaklaşsa da, zamanla insanlıktan uzak davranış şekillerine dönüşür. Duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu oluşturur (Maslach & Goldberg, 1998: 64).

### 3.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Maslach ve Goldberg'e (1998: 64) göre, düşük kişisel başarı hissi, çalışanların yetkinlik ve verimlilik hissini azalması veya kaybolmasıdır.

Maslach'a (1982) göre, düşük kişisel başarı, iş becerilerinin azalması algısını ifade etmektedir (akt. Köse, 2014: 31). Çalışanlar önceden olduğu gibi işlerinde başarılı olmadıklarını hissettiklerinde bu duyguya kapılmaktadırlar. Bireyin işi yapma konusunda kendine olan güvenini kaybetmeye başlamasıyla paralel olarak başkaları da ona olan güvenini kaybetmeye başlar (Maslach & Leiter, 1997: 18).

## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın alan araştırmasını içeren bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, modeli, araştırma grubu ve ölçekler hakkında bilgiler, betimleyici bulgular ve değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezler test edilmiştir.

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, kamu kurumunda çalışan uçak ve helikopter teknisyenlerinin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kullanılan hipotezler şu şekildedir;

**H1:** Dağıtım adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H2:** Dağıtım adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H3:** Dağıtım adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H4:** Süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H5:** Süreç adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H6:** Süreç adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H7:** Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H8:** Etkileşimsel adalet ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H9:** Etkileşimsel adalet ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Çalışmada örgütsel adalet boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

#### 4.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evreni, Türkiye'de kamu sektöründe uçak ve helikopter teknisyeni olarak görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler İstanbul, Malatya ve İzmir illerinden seçilen, her yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve çalışma süreleri olan teknisyenlerdir.

#### 4.3.2. Veri Toplama ve İşleme Araçları

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ait yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi adına faktör analizi uygulanırken; ölçeklere ait güvenirlik değerlerinin hesaplanmasında ise Cronbach's Alpha katsayıları belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerleri ile uygulanan faktör analizine ilişkin örnekleme yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü hesaplanmış ve elde edilen değerler Tablo-1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1.** Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Alt Ölçekler ve Genel Ölçek	Soru Sayısı	Örnekleme Yeterliliğinin KMO Ölçüsü	Cronbach's Alpha
Dağıtım Adaleti	5	,878	,900
Süreç Adaleti	5	,832	,838
Etkileşimsel Adalet	5	,840	,861
Örgütsel Adalet Ölçeği Genel	15	,943	,934

Daha sonra, ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek ve değişkenler arasındaki yapıyı ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Korelasyon, yordayıcı değişkenlerin incelenmesinde Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

**Tablo 2.** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Alt Ölçekler (Boyutlar) ve Ölçek (Genel)	Soru Sayısı	Örnekleme Yeterliliğinin KMO Ölçüsü	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme	9	,905	833
Duyarsızlaşma	5	,755	781
Düşük Kişisel Başarı Hissi	8	,815	737
Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Genel)	22	,895	822

Toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığı "Kolmogorov-Smirnov" testi ile analiz edilmiştir. Test sonucunda verilerin normal dağıldığı görülmüş ve bu sebeple hipotezlerin sınanmasında parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

## 5. BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin analizi ile elde edilen bulgular yer almaktadır. Ayrıca yöneticiler ve araştırmacılar için bazı öneriler geliştirilerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

### 5.1. Bulgular

Bulgular bölümünde değişkenlere ait betimleyici istatistikler, değişkenlere ait korelasyon analizleri ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini gösteren çoklu regresyon analizleri yer almaktadır.

#### 5.1.1. Betimleyici Bulgular

Örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik boyutlarına ait betimleyici istatistikler Tablo-3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

	Ortalama	Std. sapma	Minimum	Maksimum
Dağıtım Adaleti	,5365	,94623	1,00	5,00
Süreç Adaleti	,8456	,85017	1,00	4,80
Etkileşimsel Adalet	,0273	,84708	1,00	5,00
Duygusal Tükenme	,8581	,77751	,00	4,00
Duyarsızlaşma	,2537	,81650	,00	3,80
Düşük Kişisel Başarı Hissi	,6194	,57317	,25	4,00

Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet ortalamaları incelendiğinde, genel olarak ortalama değerden (5'li likert değerlendirmesine göre 2,5) yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Dağıtım adaleti boyutunun ortalama değere çok yakın olduğu, etkileşimsel adalet boyutunun ise ortalamadan hayli üstünde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarına ait yüksek puanlar, adalet algısındaki artış ifade etmektedir.

Tükenmişlik boyutlarına bakıldığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının ortalamadan (0=Hiçbir Zaman, 1=Çok Az, 2=Bazen, 3=Çoğu Zaman, 4=Her Zaman olarak kodlandığı için bu sayı 2'dir) altında olduğu, düşük kişisel başarı hissini ortalamadan yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında yüksek puan tükenmişliği gösterirken, düşük kişisel başarı hissinde (ters kodlanmıştır) düşük puan tükenmişliği göstermektedir.

#### 5.1.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmanın bu kısmında korelasyon analizleri yapılarak değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında dağıtım, süreç ve etkileşimsel adaletin

duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu, düşük kişisel başarı hissi ile anlamlı bir ilişkilerinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.** Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6
1. Dağıtım Adaleti	1					
2. Süreç Adaleti	,660**	1				
	,000					
3. Etkileşimsel Adalet	,589**	,848**	1			
	,000	,000				
4. Duygusal Tükenmişlik	-,389**	-,348	-,374**	1		
	,000	,000	,000			
5. Duyarsızlaşma	-,213**	-,213**	-,251**	,639**	1	
	,000	,000	,000	,000		
6. Düşük Kişisel Başarı Hissi	,014	,092*	,071	-,077	-,131**	1
	,759	,046	,126	,097	,005	

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

Analiz sonuçlarına daha ayrıntılı bakıldığında dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında orta şiddette, negatif yönde (-,389\*\*) ilişki olduğu yani dağıtım adaleti algısı azaldıkça duygusal tükenmişliğin arttığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet ile duyarsızlaşma boyutu arasında zayıf şiddette, negatif yönde (-,213\*\*) ilişki olduğu yani dağıtım adaleti algısı azaldıkça duyarsızlaşma boyutunun duygusal tükenmişlik boyutuna nazaran zayıf da olsa arttığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında orta şiddette, negatif yönde (-,348\*\*) ilişki olduğu, duyarsızlaşma boyutu ile zayıf şiddette, negatif yönde (-,213\*\*) ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısı ile süreç adaleti algısı azaldıkça duygusal tükenmenin orta şiddette, duyarsızlaşmanın nisbeten zayıf şiddete olacağı değerlendirilmektedir. Süreç adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında zayıf şiddette ve pozitif yönde (,092\*) ilişki olduğu görülmektedir.

Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında orta şiddette, negatif yönde (-,374\*\*) ilişki olduğu, duyarsızlaşma boyutu ile zayıf şiddette, negatif yönde (-,251\*\*) ilişki olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısı azaldıkça duygusal tükenmişliğin orta şiddette, duyarsızlaşmanın zayıf şiddette etkileneceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 5.** Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
-1 ≤ r < -0,7	-0,7 ≤ r < -0,3	-0,3 ≤ r < 0	0 < r ≤ 0,3	0,3 < r < 0,7	0,7 < r ≤ 1

**Kaynak:** Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015) Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.256

Düşük kişisel başarı hissi boyutu ile örgütsel adalet algısı boyutlarının çok zayıf ilişki içerisinde olduğu yapılan korelasyon analizleri neticesinde görülmüştür. Bu sonucun yapılacak olan regresyon analizleri ile tekrar test edilmesi ve ortaya çıkan sonucun değerlendirilmesi son bölümde yapılacaktır.

### 5.1.3. Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu aşamasında bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı; olası bir ilişkide, ilişkinin gücü ve yönünün tespit edilmesi maksadıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların adalet algılarının tükenmişlik alt boyutlarına ne kadar etki ettiğini incelemek üzere yapılan regresyon analizleri neticesinde değişkenlere ait çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolardada yer almaktadır.

**Tablo-6:** Örgütsel Adalet Boyutlarının, Tükenmişliğin Duygusal Tükenme Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (N=469)

Değişkenler	B	S.H.	Beta
Dağıtım Adaleti	-,222	,046	-,270**
Süreç Adaleti	,042	,078	,046
Etkileşimsel Adalet	-,233	,073	-,254**

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme,  $R^2=0,184$ ;  $F(3,465)=34,993$ ,  $p < 0.001$  \*\* p < 0.01

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(3,465)=34,993$ ,  $p < 0.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,179'dur. Bu sonuç duygusal tükenmişlik boyutundaki yaklaşık % 18 oranındaki varyansın

örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığını gösterir. Ancak tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman dağıtım adaleti ( $\beta = -.270, p < 0.01$ ) ve etkileşimsel adaletin ( $\beta = -.254, p < 0.01$ ) duygusal tükenmişliğe anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişken olan süreç adaletinin ( $\beta = .46, p > 0.01$ ) duygusal tükenmeye etkisi yoktur.

**Tablo 7:** Örgütsel Adalet Boyutlarının Tükenmişliğin Duyarsızlaşma Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	S.H.	Beta
Dağıtım Adaleti	-,100	,052	-,115
Süreç Adaleti	,065	,087	,068
Etkileşimsel Adalet	-,232	,082	-,241**

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma,  $R^2 = .071$ ;  $F(3,465) = 11,774, p < 0.001$  \*\*  $p < 0.01$

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(3,465) = 11,774, p < 0.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,065'dir. Bu sonuç duyarsızlaşma boyutundaki yaklaşık % 07 oranındaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığını gösterir. Ancak tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman sadece etkileşimsel adaletin ( $\beta = -.241, p < 0.01$ ) duyarsızlaşmaya anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ( $\beta = -.115, p > 0.01$ ) ve süreç adaletinin ( $\beta = .068, p > 0.01$ ) duyarsızlaşmaya etkisi yoktur.

**Tablo 8:** Örgütsel Adalet Boyutlarının Tükenmişliğin Düşük Kişisel Başarı Hissi Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	S.H.	Beta
Dağıtım Adaleti	-,050	,037	-,082
Süreç Adaleti	,109	,063	,162
Etkileşimsel Adalet	-,012	,059	-,018

Bağımlı Değişken: Düşük Kişisel Başarı Hissi,  $R^2 = .012$ ;  $F(3,465) = 1,958, p > 0.001$  \*\*  $p < 0.01$

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F(3,465) = 11,774, p > 0.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,006'dır. Bu sonuç düşük kişisel başarı hissi boyutundaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından etkilenmediğini gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman dağıtımsal adaletin ( $\beta = -.082, p > 0.01$ ) süreç adaletinin ( $\beta = .162, p > 0.01$ ) ve etkileşimsel adaletin ( $\beta = -.018, p > 0.01$ ) düşük kişisel başarı hissine anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

## 5.2. Genel Sonuç

Araştırmanın son bölümünde, yapılan analiz sonuçları değerlendirilerek sonuçlar ortaya konulmuş, ilgili alanyazına ve uygulamacılara katkısı hakkında bilgi verilerek önerilerde bulunulmuştur.

Tablo 9'da Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkinin Desteklenme Durumu verilmiştir. Buna göre hipotezler Kabul veya red edilmiştir.

**Tablo 9:** Örgütsel Adalet Boyutları ile Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkinin Desteklenme Durumu

Hipotezler	Sonuç	Tablo
<b>H1:</b> Dağıtım adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-6
<b>H2:</b> Dağıtım adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-7
<b>H3:</b> Dağıtım adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-8
<b>H4:</b> Süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-6
<b>H5:</b> Süreç adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-7
<b>H6:</b> Süreç adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-8
<b>H7:</b> Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-6
<b>H8:</b> Etkileşimsel adalet ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-7
<b>H9:</b> Etkileşimsel adalet ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-8



Araştırmanın ana hipotezleri ile ilgili olarak örgütsel adalet algısının tükenmişlik sendromuna etkisini belirleyebilmek amacıyla alt boyutlara yönelik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Duygusal tükenmişlik boyutundaki yaklaşık % 18 oranındaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığını göstermektedir. Dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin, duygusal tükenmişliğe etkisinin eşit oranda olduğunu söylemek mümkündür. Analiz sonuçlarına göre dağıtım adaletinin, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarına anlamlı bir etkisinin olmadığı, dağıtım adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönlü bir etkinin olduğu görülmüştür. Yani katılımcıların dağıtım adaleti algısı azaldıkça duygusal tükenmişlikleri artmaktadır.

Dağıtım adaleti algısının duygusal tükenmişlik üzerine olumsuz etkisi; Konyalı (2015), Şeşen (2011), Lambert (2010), Yeniçeri vd. (2009), Meydan vd.'nin (2012) çalışmalarında elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Karaman (2009), yaptığı çalışmada dağıtım adaleti ile diğer tüm tükenmişlik boyutları arasında ters yönlü ilişkiden bahsetmiş ancak dağıtım adaleti ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi en güçlü ilişki olarak tespit etmiştir. Dolayısı ile uçak ve helikopter teknisyenlerinin dağıtım adaleti algılarının yükselmesi, duygusal tükenmişlik seviyesini azaltacaktır.

Kazanımların dağıtımının adilliği, dağıtım adaleti kavramının konusunu oluştururken, kazanımların belirlenmesinde adil yöntemler kullanılması süreç adaleti kavramının konusuna girmektedir. Yapılan araştırmada süreç adaleti boyutunun, tükenmişliğin hiçbir boyutuna etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durumun nedeni olarak, seçilen araştırma grubunun kamu kurumunda çalışıyor olması gösterilebilir. Önceden belirlenmiş görev tanımları, iş dağılımları, standart maaş uygulaması, çok fazla kullanılmayan para ödülü sistemi ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanan tek düzelik gibi unsurlar kişilerin süreç adaleti algısına etki etmemesinin nedeni olarak düşünülmektedir. Lambert vd. (2010: 12), araştırmada elde edilen bulguların aksine süreç adaletinin, tükenmişliğe, dağıtım adaletinden daha fazla etki ettiğini tespit etmişlerdir.

Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanabilir. Başka bir deyiş ile etkileşimsel adalet, bir karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgilidir. Duyarsızlaşma boyutundaki yaklaşık % 07 oranındaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığı görülmüştür. Katılımcıların etkileşimsel adalet algısı ortalaması diğer iki adalet boyutunun ortalamasının üzerindedir. Etkileşimsel adaletin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarına anlamlı ve olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür. Terkeş (2015), etkileşimsel adalet ile ilgili araştırmamızdaki bulgulara benzer veriler elde etmiş ve bu duruma vurgu yapmıştır. Ayrıca Karaman'ın (2009) çalışmaları benzer şekilde, etkileşimsel adalet ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında ters yönlü ilişki belirlemiştir. Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, olumlu ilişkileri, ilgi göstermeleri ve nazik davranışları bireylerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltacaktır.

Düşük kişisel başarı hissi, çalışanların yetkinlik ve verimlilik hissini azalması veya kaybolması, iş gereği karşılaşılan insanlar ile ilişkilerde başarısızlık olarak tanımlanabilir. Katılımcıların kişisel başarı hissi ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani katılımcılar kendilerini başarılı ve yetkin olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan çoklu regresyon analizlerine göre, tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutu hiçbir örgütsel adalet boyutundan etkilenmemiştir. Bu durumun ölçekteki soruların insan ilişkileri ile ilgili olması ve çalışma grubunun yani uçak ve helikopter teknisyenlerinin yaptıkları işin içeriği gereği, insanlardan ziyade makineler ve teknik konular ile uğraşmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

Maslach, Christina ve Susan E. Jackson (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", Journal Of Occupational Behavior, S.2, ss.99- 113.

Adams, J.S., (1965). "Inequity in Social Exchange", Behaviour Research Service General Electric Company Crotonville, New York, ss.267-299.

Ardıç, K., S. Polatçı, (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GÖÜ Örneği)", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10/2, ss.69-96.

- Arı, G.S., E.Ç. Bal, (2008). "Tükenmişlik Kavramı Birey ve Örgütler Açısından Önemi", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:15, S:1, Celal Bayar Üniversitesi, ss.131-148.
- Babaoğlu, E., (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği) (Yayımlanmamış doktora tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Baltaş, A., ve Z. Baltaş, (2014). Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 31.Basım, İstanbul.
- Budak, G., O. Sürgevil, (2005). "Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:20, Sayı: 2, ss.95-108.
- Cohen-Charash, Y. ve P.E. Spector, (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta- Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (2), ss.278-321.
- Cropanzano, R. ve T.A. Wright, (2003). "Procedural Justice And Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms", Human Resource Management Review, 13, ss.7-39.
- Cropanzano, R., D.E. Bowen, S.V. Gilliland, (2007). "The Management Of Organizational Justice" Academy of Management Perspectives, November, ss.34-48.
- Cropanzano, R. ve M.L. Ambrose, (2015). The Oxford Handbook Of Justice In The Workplace, Oxford University Press, New York.
- Dinç, K., (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu (Tezsiz yüksek lisans dönem projesi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Duymuş, R., (2015). Örgütsel Adalet Ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir'de Bir Kamu Hastanesi Örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Eker, G., (2006). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi", (Yayımlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Engin, A., (2006). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Freudenberger, Herbert J., (1974). "Staff Burnout", Journal Of Social Issues, S. 30, ss.159- 165.
- Furby, L., (1986), "Psychology and Justice" Justice Views From The Social Sciences (ed. Ronald L. Cohen), ISBN 978-1-4899-3511-3 (eBook), Springer Science+Business Media, New York.
- Franceschi, V.T., (2013). Compassion Fatigue And Burnout In Nursing: Enhancing Professional Quality Of Life, Springer Publishing Company, ISBN 978-0-8261-0978-1 (e- book), New York.
- Freudenberger, H.J., (1977). "Burn-Out: Occupational Hazard Of The Child Care Worker", Child Care Quarterly, Vol.6 (2), ss.90-93.
- Gold, Y. ve R.A. Roth, (2005). Teachers Managing Stress And Preventing Burnout: The Professional Health Solution, First Published 1993, The Falmer Press, ISBN 0-203-20989-3, Taylor&Francis E-Library, UK.
- Greenberg, J. ve R.L. Cohen, (1984). Equity And Justice in Social Behavior, J. Greenberg ve R. L. Cohen (Eds.), Academic Press Inc., New York, (USA).
- Greenberg, J., (1987). "Taxonomy of Organizational Justice Theories", The Academy of Management Review, 12 (1), ss.9-22.
- Greenberg, J.S., (2011). Comprehensive Stress Management, The McGraw-Hill Companies Inc., 12. Basım, ISBN 978-0-07-338091-9, Newyork (USA).
- Güllüce, A.Ç. ve Ö.F. İşcan, (2010). "Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki", Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, Ekim, 5 (2), ss.7-29.
- Gür, E., (2014). Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Gürbüz, S., (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve F. Şahin, (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sosyal Bilimler, No: 134, ISBN 978-975-02-3113-1, 2. Baskı, Seçkin, Ankara.
- Gürboyoğlu, J., (2009). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Joshi, V., (2005). Stress From Burnout To Balance, Response Books, A Division Of Sage Publication, New Delhi/Thousands Oaks/London.
- Karaman, P., (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T., (2010). İşletme yöneticiliği, 12. Baskı, Yayın No: 2323, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Konyalı, H., (2015). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Sakarya SGK Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Köse, G., (2014). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lambert, E. G., N.L. Hogan, S. Jiang, O.O. Elechi, B. Benjamin, A. Morris, J. M. Laux, ve P., Dupuy, (2010). "The Relationship Among Distributive And Procedural Justice And Correctional Life Satisfaction, Burnout And Turnover Intent: An Exploratory Study", Journal of Criminal Justice, 38, ss.7-16.
- Leiter, M.P., C. Maslach, (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout And Organization Commitment", Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, ss. 297-308.
- Maslach, C. ve M.P. Leiter (1997). The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress And What To Do About It, Jossey-Bass, Birinci Basım, San Francisco (USA).
- Maslach, C., J. Goldberg, (1998). "Prevention of Burnout: New Perspectives", Applied&Preventive Psychology 7, University of California, Berkeley, (USA), ss.63-74.
- Maslach, C., M.P. Leiter, (2005). "Reversing Burnout How To Rekindle Your Passion for Your Work", Stanford Social Innovation Review, ss. 41-49.
- Meydan, C.H., H.N. Basım, ve F. Çetin, (2012). "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma", Bilig, Sayı. 57, ss. 175-200.
- Neuman, J.H. ve L. Keashly, (2010). "Means, Motive, Opportunity and Aggressive Workplace Behavior" Insidious Workplace Behavior, (ed. Jerald Greenberg), Rand Corporation, Taylor&Francis e-Library.
- Öğüt, A., M. Kaplan ve D.M. Biçkes, (2009). "Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss.158- 164.
- Özmen, Ö.N.T., Y. Arbak ve P.S. Özer, (2007). "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 17-33.
- Pines, A.M., (2002). "A Psychoanalytic-Existential Approach To Burnout: Demonstrated In The Cases Of A Nurse, A Teacher, and A Manager", Psychotherapy: Theory/Research/Practice/Taining, Vol. 39 (1), Ben-Gurion University, İsrail, ss.100-113.
- Polat, S., ve C. Ceep, (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 54, ss.307-331.

Polat, S., (2007). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" (Yayımlanmamış doktora tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Poole, W.L., (2007). "Organizational Justice As A Framework for Understanding Union-Management Relations In Education", Canadian Journal Of Education, Vol: 30, No: 3, ss.725-748.

Schmitt, M., ve M. Dörfel, (1999). "Procedural Injustice At Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction And Psychosomatic Well-Being", European Journal of Social Psychology, Otto-von-Guericke- University Magdeburg, Germany, 29, ss.443-453.

Şeşen, H., (2011). "Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi", Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (2), ss.67-90.

Titrek, O., (2009). "Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı: 2, ss.551-573.

Yeniçeri, Ö., Y. Demirel, Z. Seçkin, (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", İİBF Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 16, ss. 83-99.