T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MUŞ İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Semra KAHRAMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Zülkif YALÇIN

TUNCELİ-2023

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MUŞ İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Semra KAHRAMAN
(20001141)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Zülkif YALÇIN

TUNCELİ-2023

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MUŞ İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Semra KAHRAMAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu tez 10/01/ 2023 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

İmza:	**İmza: .....**	**İmza: .....**
Doç.Dr. Özcan DEMİR (Fırat Üniversitesi)	Doç. Dr. Zülkif YALÇIN (Munzur Üniversitesi)	Dr.Öğr.Üyesi Ö.Sezai ŞENEL (Munzur Üniversitesi)
BAŞKAN	**DANIŞMAN**	**ÜYE**

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"'ndaki hükümlere tabidir.

10/01/2023

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Semra KAHRAMAN

Danışman
Doç. Dr. Zülkif YALÇIN

TEŞEKKÜR

Yapılmış olan bu tezde, Muş ilinde bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın hazırlanma aşamasında yardımcı olan danışman hocam Doç. Dr. Zülkif YALÇIN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Bugünlere gelmemde büyük emeği olan kıymetli aileme de şükranlarımı sunarım.

Semra KAHRAMAN
TUNCELİ -2023

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ I
TEŞEKKÜR II
İÇİNDEKİLER III
ŞEKİLLER LİSTESİ V
TABLOLAR LİSTESİ VI
KISALTMALAR LİSTESİ VII
ÖZET VIII
ABSTRACT IX
1.GİRİŞ 1
2.ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK 4
2.1.Örgütsel Tükenmişlik Kavramı 4
2.2.Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler 11
2.2.1.Bireysel faktörler 11
2.2.2.Örgütsel faktörler 12
2.3.Örgütsel Tükenmişlik Modelleri 12
2.3.1.Freudenberger tükenmişlik modeli 13
2.3.2.Cherniss tükenmişlik modeli 14
2.3.3.Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli 15
2.3.4.Golembiewski tükenmişlik modeli 16
2.3.5.Leiter tükenmişlik modeli 18
2.3.6.Pines ve Aronson tükenmişlik modeli 20
2.3.7.Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli 22
2.3.8.Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli 23
2.3.9.Meir tükenmişlik modeli 24
2.3.10.Maslach tükenmişlik modeli 25
2.4.Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri 26
2.4.1.Bireysel mücadele yöntemleri 26
2.4.2.Örgütsel mücadele yöntemleri 28
3.ÖRGÜTSEL ADALET 30
3.1.Adalet Kavramı ve Tanımları 30
3.2.Örgütsel Adalet Kavramı 31
3.3.Örgütsel Adalet Boyutları 32
3.3.1.Dağıtım adaleti (dağıtımsal adalet) 33
3.3.2.Süreç adaleti (prosedürel adalet) 33
3.3.3.Etkileşim adaleti (etkileşimsel adalet) 35
3.4.Örgütsel Adalet Üzerinde Etkisi Olan Faktörler 36
3.4.1.Bireysel faktörler 36
3.4.2.Örgütsel Faktörler 36
4.BANKACILIK 38
4.1.Bankacılık Kavramının Tanımlanması 38
4.2.Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi 40
4.3.İlgili Literatür 43
5.BANKACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ 48
5.1.Çalışmada Kullanılacak Yöntem ve Araştırma Modeli 48
5.2.Araştırma Evreni ve Muş İli 49
5.3.Veri Toplama Araçları 50

5.4.Araştırma Hipotezler 51
5.5.Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Bilgiler 52
6.BULGULAR 56
6.1.Normallik Testi 56
6.2.Değişkenler Arası Korelasyon 64
6.3.Bağımsız Örneklem T Testi 66
6.4.Tek Yünlü Varyans (ANOVA) Analizi 67
6.5.Regresyon Analizi 72
7.SONUÇ VE ÖNERİLER 75
8.KAYNAKÇA 81
EKLER 90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 İnsan fonksiyon eğrisi 9
Şekil 2.2 Leiter modelinin tükenmişlik süreci 19
Şekil 2.3 Pines tükenmişlik modelinin unsurları.....21
Şekil 2.4 Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli 23
Şekil 2.5 Maslach tükenmişlik modeli boyutları.....26
Şekil 3.1 Örgütsel adaletin boyutları 32
Şekil 5.1 Araştırma Modeli 49
Şekil 6.1 Duygusal Tükenme Histogram Grafiği 57
Şekil 6.2 Duygusal Tükenme Kutu Grafiği.....57
Şekil 6.3 Duyarsızlaşma Histogram Grafiği 58
Şekil 6.4 Duyarsızlaşma Kutu Grafiği.....58
Şekil 6.5 Kişisel Başarı Histogram Grafiği.....59
Şekil 6.6 Kişisel Başarı Kutu Grafiği 59
Şekil 6.7 Örgütsel Adalet Histogram Grafiği.....60
Şekil 6.8 Örgütsel Adalet Kutu Grafiği 60
Şekil 6.9 Adil Dağıtım Histogram Grafiği.....61
Şekil 6.10 Adil Dağıtım Kutu Grafiği 61
Şekil 6.11 Adil İşlem Histogram Grafiği.....62
Şekil 6.12 Adil İşlem Kutu Grafiği 62
Şekil 6.13 Adil Etkileşim Histogram Grafiği.....63
Şekil 6.14 Adil Etkileşim Kutu Grafiği 63

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler....11
Tablo 2.2 Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler....12
Tablo 2.3 Golembiewski Tükenmişlik Aşamaları Modeli....16
Tablo 5.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları....52
Tablo 5.2 Katılımcıların Yaş Dağılımı....53
Tablo 5.3 Katılımcıların Medeni Durumları....53
Tablo 5.4 Katılımcıların Eğitim Düzeyleri....53
Tablo 5.5 Katılımcıların Gelir Düzeyleri....54
Tablo 5.6 Katılımcıların Çalıştıkları Banka Türlerinin Dağılımı....54
Tablo 5.7 Katılımcıların İş Tecrübesi....55
Tablo 6.1 Normallik Testi Sonuçları....64
Tablo 6.2 Korelasyon tablosu 1....64
Tablo 6.3 Korelasyon tablosu 2....66
Tablo 6.4 Kişisel Başarı İçin Bağımsız T Testi Sonuçları....67
Tablo 6.5 İş Tecrübesine Göre Ölçek Puan Dağılımları....67
Tablo 6.6 İş Tecrübesi İçin ANOVA Testi Sonuçları....68
Tablo 6.7 Duyarsızlaşma İçin Posthoc Sonuçları....69
Tablo 6.8 Adil Dağıtım İçin Posthoc Sonuçları....69
Tablo 6.9 Adil Etkileşim İçin Posthoc Sonuçları....70
Tablo 6.10 Örgütsel Adalet İçin Posthoc Sonuçları....71
Tablo 6.11 Regresyon Modeli Özeti....72
Tablo 6.12 Regresyon ANOVA Sonuçları....73
Tablo 6.13 Regresyon Katsayı Tablosu....73

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	**:** Analysis of Variance (Varyans Analizi)
SPSS	**:** Statistical Package for the Social Sciences
TBMM	**:** Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCMB	**:** Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TDK	**:** Türk Dil Kurumu
TS	**:** Tükenmişlik sendromu

ÖZET

Türkiye finans sektörünün en önemli bileşenlerinden birisi bankacılık sektörüdür. Tarihi Cumhuriyet döneminden de önceye uzanan bankacılık sektörü ülke gelişiminde önemli roller üstlenmiştir. Finans sektörü hizmet sektörü içinde en fazla çalışana sahip önemli sektörlerden birisidir. Ülke ekonomisine yüksek katkıları olan bankacılık sektöründe çalışanların yönetimi ve veremliliği de bu düzeyde önem kazanmaktadır. Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki ile demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı bankacılık sektörü çalışanlarında tükenmişlik düzeyi ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Maslach (1981) tükenmişlik ölçeğine göre tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Niehoff ve Moorman (1993) örgütsel adalet ölçeğine göre ise üç alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşimdir. Bu çalışma Muş ilinde şubesi bulunan özel ve kamu bankalarında çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bankacılık çalışanlarında tükenmişlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ortaya konması ile yönetim işlevinde meydana gelebilecek aksaklıkların çalışanların örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini anlamaya katkı sağlayacaktır.

Anahtar kelimeler: Bankacılık sektörü, tükenmişlik, örgütsel adalet, kişisel başarı.

ABSTRACT

A study on the investigation of the relationship between burnout levels and perceptions of organizational justice in banking sector employees in the province of Muş

One of the most important components of the Turkish financial sector is the banking sector. The banking sector, whose history dates back to the Republican period, has played an important role in the development of the country. The finance sector is one of the most important sectors with the highest number of employees in the service sector. In the banking sector, which has a high contribution to the country's economy, the management and productivity of employees gain importance at this level. In this study, the relationship between burnout levels and organizational justice perceptions of employees in the banking sector and whether they differ according to demographic characteristics were examined. The aim of this study is to reveal the relationship between the level of burnout and organizational justice levels among banking sector employees. According to Maslach's (1981) burnout scale, burnout has three sub-dimensions: emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. According to Niehoff and Moorman's (1993) organizational justice scale, there are three sub-dimensions. These; fair distribution, fair treatment, and fair interaction. This study was conducted on employees working in private and public banks that have branches in Muş. Revealing the relationship between burnout and organizational justice in banking employees will contribute to understanding the impact of disruptions in the management function on the organizational behavior of employees.

Key words: Banking sector, burnout, organizational justice, personal success.

1.GİRİŞ

Bankalar tüm dünyada finans sektörlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Yerel ve yabancı firmalar, diğer yurt içi ve yurt dışı bankalar, kendi ve müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını bankalar ve benzeri kuruluşlardan temin etmektedir. Firmaların çoğu bankalardan alınan krediler, nakit karşılıklar, değerli kağıtlar, teminat mektupları ile yatırımlarını arttırmaktadır. Bu duruma ek olarak birçok yatırımcı gerek bireysel gerek firma bazında bankalara güvendiği için paralarını bankaların mevduat hesaplarında saklamayı tercih etmektedirler. Sadece yatırımcılar değil aynı zamanda vatandaşlar bile yastık altı yapmak yerine, hırsızlık vb. gibi durumların önüne geçebilmek için birikimlerini bankaların kasalarında saklamaktadırlar. Dolayısıyla bankalarla ilgili herhangi bir sorunun birçok tarafı olumlu ve olumsuz etkilediği söylenebilir. Bu durum nedeniyle bankaların performansı ve güvenirliği kişi ve firma bazında önem teşkil etmekte aynı zamanda ülke ekonomisi için de büyük önem arz etmektedir. Teknolojinin ileri bir seviyede yer alması banka çalışan sayısını da etkilemektedir. Bankaların performansını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de çalışanlarıdır. Bankacılık sektörü çalışanlarının duygu durumları, verimliliği bankanın performansına da yansımaktadır.

Çalışanlar, organizasyonun değerli kaynaklarıdır ve rekabet avantajının kaynağı olarak hizmet ederler. Bu ancak çalışanlar işlerinden memnun olduklarında mümkündür. Fakat çalışanların memnun olmadığı hatta kendisini tükenmiş hissettiği durumlar ise organizasyonlar için kötü günlerin habercisidir. Çünkü çalışanlar memnun ve mutlu olduğu durumlarda devamsızlık oranı düşecek, çalışan bağlılığı ve üretkenliği artacak ve müşterilere verilen hizmet kalitesi artacaktır. Bazı kurumlar ve yöneticiler, organizasyona birçok yönden olumlu katkı sağlayabilecekleri için çalışanların memnun olmalarını sağlamak için farklı adımlar atmaktadır. Birçok davranışsal, kişisel eğitimler düzenlenmekte hatta birebir psikolojik danışman hizmeti sağlamaktadır. Bazı bankalar yılın belirli dönemlerinde farklı birimlerde çalışan personellerin o birimi daha iyi yönetebilmesi için eğitim desteği sağlamaktadır. Ancak bazı kurumlar ve yöneticiler bunun önemini anlamamakta ve beklentilerini karşılamakta başarısız olmaktadır. Bu durumda çalışan ile kurum arasında sağlıklı bir ilişkinin olmayışını doğurabilmektedir. Bu da kurumun personel kaybına, personelinde işsiz kalmasına sebep olabilmektedir.

Çalışanlarda ortaya çıkan olumsuz durumlardan birisi tükenmişlik duygusudur. Çalışanların yaptığı işten mutlu olmaması, genel kültür seviyesini artırmaması, yaptığı işi neden ve nasıl yapılması gerektiğini bilmemesi ya da yaptığı işi sevmemesi, iş arkadaşlarıyla anlaşamaması, yoğun çalışma saatleri, iş bölümünün adaletsiz olması ya da kurumda çalışan sayısının az olup iş yoğunluğunun fazla olması vb. durumlar çalışanda olumsuz ruh hali ve davranış yaratabilmektedir. Çalışanın psikolojik durumuna, Sosyo ekonomik durum, bölgesel farklılıklar insanlar arasındaki sağlıklı iletişimin kurulmaması önemli bir etkendir. Tükenmişlik, yüksek stresli durumlara uzun süreli katılımdan kaynaklanmaktadır. Tükenmişlik, organizasyonu olduğu kadar çalışanı da olumsuz etkiler. Örgütsel bakış açısından ise zarar, olumsuz tutumlar veya çalışanın iş performansının davranışsal yönü ve kurumun nihai cirosuna da yansımaktadır. İsteksiz çalışma, gelen müşteriyi memnun etmeme, ürün satmama, rekabet edilmemesi gibi faktörler kurumların iş kaybına sebep olup kazançlarının düşmesine sebep olabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu (TS), diğer insanlarla (işçi-hasta, işçi-müşteri, işçi-kullanıcı) sürekli, yoğun ve doğrudan temas halinde olan profesyonelleri etkileyen işle ilgili ve kurumsal stresin bir türünü ifade etmektedir. TS kavramından ilk kez Fredeunberger (1974) tarafından bahsedilmiştir, ancak Maslach'ın (1981) çalışmasına kadar herhangi bir araştırma yapılmamıştır. TS 3 faktörden oluşur:

(a) kişinin profesyonel düzeyde, işteki becerilerini ve katıldıkları kişilerle olan ilişkilerini nasıl değerlendirdiğine atıfta bulunan kişisel başarı;

(b) diğer insanlarla günlük etkileşimin çalışanları nasıl tüketebileceğiyle ilgili duygusal tükenme; ve

(c) birlikte çalıştıkları kişilere karşı asabiyet, olumsuz tutumlar ve soğuk, kişisel olmayan tepkileri içeren duyarsızlaşma.

Çalışanları etkileyen bir diğer durum ise örgütsel adalet algısıdır. Örgüt adaleti kavramı, bir kişinin kaynakların dağılımı ve ödül sisteminin mekanizması hakkındaki görüşü olarak algılanmaktadır. Greenberg (1987) örgütsel adaleti, ödül dağıtımı, kaynaklar, örgüt içindeki insanlar arasındaki etkileşimler ve süreçlerin dağılımı hakkındaki algı olarak tanımlamıştır.

Örgütsel adalet, adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim olmak üzere üç geniş boyuta ayrılmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993). Değer ve zarar dağıtımı, dağıtım adaletinin unsurları olarak kabul edilir. Karar verme sürecindeki adalet düzeyi, prosedür adaleti olarak adlandırılır ve etkileşim adaleti, süreçler ve onların sosyal yönleriyle

ilgilidir. Örgüt içinde daha iyi bir sosyal temelli ortam için örgütsel adalet çok önemlidir. Örgütsel adaleti korumak bir politikadır bir bakıma. Yönetici kendi ile çalışan arasında, çalışan ile çalışan arasında mutlaka adaletli yaklaşım politikasını gütmelidir. Örgütsel adaleti, örgüt içinde hızlı bir şekilde yayma politikası izlemelidir. Adil bir yaklaşım her zaman çalışanlar arasındaki iletişimi ayakta tutmaktadır. Çalışanlar arasında rekabeti ve kıskançlığı azaltacaktır. Bu da çalışanların farkındalığını artıracak sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda destek sağlayacaktır. Adil bir yaklaşımda çalışanlar, bir ekip ruhu ile hareket edilmesine ve işlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle tükenmişlik ve örgütsel adalet konuları ve birbirleri ile ilişkileri ayrı ayrı bölümler halinde ele alınmıştır. Daha sonra analiz aşamasına geçilmiştir. Analiz bölümünde bankacılık çalışanlarının demografik özellikleri ele alınmıştır. Değerlendirilen bu özellikler ile tükenmişlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki de incelenmiştir. Çalışma Muş ilinde şubesi bulunan özel ve kamu bankalarında çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki ile demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Bankacılık sektörü çalışanlarında tükenmişlik düzeyi ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bankacılık çalışanlarında tükenmişlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ortaya konması ile yönetim işlevinde meydana gelebilecek aksaklıkların çalışanların örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini anlamaya katkı sağlayacaktır.

2.ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde ilk olarak tükenmişlik kavramı, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin boyutları, tükenmişliğin modelleri, tükenmişlik ile mücadele teknikleri ve son olarak tükenmişlikle ilgili çalışmalara yer verilecektir.

2.1.Örgütsel Tükenmişlik Kavramı

İş sektörünün insanın üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olan kavrama "burnout" (tükenmişlik) şeklinde ifade edilmektedir (Burnak, 2007: 56). Tükenmişlik kavramının bir diğer tanımlaması Türk Dil Kurumu tarafından gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak açıklanmaktadır. (TDK, 2022). Tükenmişlik bir sendrom olmakla birlikte bireylerin çalışma hayatlarındaki duygusal anlamda yıkım hali olarak tanımlanır. Hiç bir şey yapmak istememe hali olarak da tanımlanmaktadır. Çalışan kişideki çalışma isteğinin yok olması durumu olarak da tanımlanabilmektedir (Pines 2003: 97-98). Herbert Freudenberger'e göre ise tükenmişlik, başarısızlık, güç kaybı, enerji ve yıpranma veya gerçekleştirilememiş isteklerin bir neticesi olarak kişinin iç kaynaklarının tükenmesi şeklinde tanımlanmıştır (Bıyık, 2019: 2).

Kavramın ortaya çıkışı alandaki ilk çalışmaları ortaya koyan Herbert J. Freudenberger'e uzanmaktadır. Tükenmişlik metaforunun ortaya çıkış bağlamı ise Freudenberger'in. Kendisinin de çalıştığı ücretsiz sağlık hizmetleri veren Ücretsiz Klinik (Free Clinic) hareketidir. Freudenberger'e (1971) göre hareket, 1967'de Haight-Ashbury, San Francisco'da "enfeksiyonlar, zührevi hastalıklar, apseler ve genel tıbbi problemler, uyuşturucu bağımlılığı" gibi sorunlar için bakım arayan yoksul ve genç nüfusa hizmet etmek amacıyla ilk Ücretsiz Klinik'in kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. (Freudenberger, 1971: 169). Freudenberger, Ocak 1970'te New York'ta açılan Ücretsiz Klinik'in düzenlenmesine yardım etmeden önce, 1967 ve 1968'de Haight-Ashbury bölgesini ziyaret etmiş ve o zamanlar hippi hareketinin yoğun olduğu ve ABD'nin her yerinden insanları çeken bir merkez olduğunu gözlemlemiştir.

Freudenberger'e göre Ücretsiz Klinik, yalnızca sosyal hizmet değil, aynı zamanda geleneksel tıp modelini sorgulamak ve bir toplulukta değişime yol açmak için bir araçtı (1971). Bu bağlamda ismindeki "Free" kelimesinin birden fazla anlamı vardır. "Ücretsiz"

çünkü klinik bakım için ücret almıyordu ve esas olarak gönüllü çalışma ve bağışlarla çalışıyordu. Ama aynı zamanda kliniğin, hippi kültürünün doğurduğu sorgulama ve paylaşma ruhuyla hareket eden, geleneksel topluma alternatif olarak önerilen bir topluluk yaşamı felsefesinin sonucu olduğu anlamına da geliyordu (Fontes, 2020).

Tükenmişlik konusu Freudenberger tarafından incelendiği yer, psikoloğun ücretsiz kliniklerdeki çalışmasına ilişkin tartışma bağlamındadır. (1) Kliniğin organizasyon yapısına ve (2) profesyonellerin kendilerini hastalarla özdeşleştirme riskine değindikten sonra, üçüncü konu "tükenmişlik (burnout) sendromu"dur (Freudenberger, 1973: 56). Freudenberger'in kendisinin de mustarip olduğu bir sorun olarak kabul ettiği ve doğrudan bir Ücretsiz Klinikte çalışma bağlamıyla ilişkilendirdiği bir sendromdur (Freudenberger, 1973).

Freudenberger'in çalıştığı St. Mark's Clinic, Pazartesi'den Cuma'ya 18:00'den itibaren akşam 22:00'ye kadar faaliyet gösteriyordu ve her gece yaklaşık 40 hastaya bakıyordu (Freudenberger, 1971). Böylece, Freudenberger (1973) çalışma koşullarını şu şekilde ifade etmektedir:

> "*orada yaptığınız işlerin çoğunu normal profesyonel çalışma saatlerinden sonra yapıyorsunuz (...) ikinci işinize çoğu insan eve gittiğinde başlıyorsunuz (...) Ve bu işe kendinizi çok adıyorsunuz. Bunu önce kendiniz, sonra oradaki personel ve hizmet verdiğiniz kişiler sizden talep ediyor. Genellikle olduğu gibi, giderek daha az sayıda insandan daha fazla talepte bulununuluyor. Yavaş yavaş etrafınızdakilerde ve kendi içinizde size ihtiyaç duydukları hissini geliştiriyorsunuz. Tam bir bağlılık duygusu hissediyorsunuz. Çevrenizdeki tüm atmosfer buna dayanıyor, ta ki benim yaptığım gibi sonunda kendinizi bitkin bir durumda bulana kadar (s. 56).*

Freudenberger'in tükenmişlik sendromuna ilişkin anlayışının kendi tecrübeleri ile kurduğu ilişkiye dayandığı betimlemesinde açıktır. Başka bir yerde ise, gün içinde 10-12 saat psikanalist olarak ofisinde çalıştığını ve ardından gece yarısına kadar veya daha fazlasına kadar ücretsiz klinikte çalıştığını belirtmektedir (Freudenberger, 1975). 1973 makalesinde, "sendrom" kelimesini kullanmasına rağmen, yazar onu karakterize eden belirti ve semptomları belirlemeye çalışmamış, bunun yerine yukarıda tekrarlanan son derece otobiyografik tanımlamayı yapmakla yetinmiştir.

Uyuşturucu kullanıcılarıyla çalışan bu topluluklardaki diğer gönüllülerin kendisini çoğunlukla "depresyon, ilgisizlik ve ajitasyon" (1973) durumlarında aradıklarını ve "birçoğu için vardığı sonucun "tükenmişlik sendromu" olduğunu ifade etmektedir.

Kavramın bugün bilinen şekli ile kullanımının Freudenberger dönemine uzandığı görülmektedir. Schaufeli ve diğerlerine (2009) göre "tükenmişlik" ifadesinin yasadışı uyuşturucu kullananlar için kullanılan bir ifade olduğunu ve "halk dilinde kronik uyuşturucu kullanımının yıkıcı etkisine atıfta bulunulduğunu" da eklemek önemlidir (s. 205). Bu, Freudenberger'in kendisini tükenmişlik teriminin yazarı veya yaratıcısı olarak görmediğini göstermektedir. Bu ifade, Free Clinic hareketine dahil olan kişiler arasında kullanılmaya başlanan ve topluluğunun kolektif bir yaratımı olarak ortaya çıkmıştır.

Fontes'e (2020) göre tükenmişliğin tam tanımı, kaynaklarda yer almayan bir sözlükten alınmıştır: "Enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı taleplerde bulunarak başarısız olmak, yıpranmak veya bitkin düşmek" (1974: 159). Aynı tanım Freudenberger'de (1977) ve Schaufeli ve Enzmann'da (1998) da bulunmaktadır. Freudenberger'e göre tükenmişliğin ilk belirtilerinden birinin liderin karizmasının kaybı ve genellikle kurucudan yüksek beklentileri olan klinik personelinin hayal kırıklığıdır. Burada, Freudenberger'in ücretsiz bir kliniğin kurucusu olduğunu ve bu çalışma bağlamının onun konu hakkındaki ilk düşüncelerinin merkezinde olduğunu hatırlamak önemlidir.

Freudenberger'in 1974 makalesinde "sendrom" kelimesi yer almasa da Freudenberger fiziksel ve davranışsal olarak ikiye ayrılan belirtilerin bir listesini önermiştir. Fiziksel belirtiler şunlardır: "yorgunluk ve bitkinlik hissi, geçmeyen soğuk algınlığını yenememe, sık sık baş ağrıları ve mide-bağırsak rahatsızlıkları çekme, uykusuzluk ve nefes darlığı" (Freudenberger, 1974: 160). Davranışsal belirtiler, duyguları tutmada zorluk, ani incinme ve hayal kırıklığı tepkileri ve öfke çabukluğunu içerir. Diğer belirtiler, kurbanın herkesin kendisine zarar vermek istediğini hissedebileceği şüphe ve paranoya tutumu ile bireyi gereksiz riskler almasına yol açabilecek her şeye kadirlik duygusudur. Kişi klinikte her şeyi yaşamış ve herkesten daha çok şey biliyormuş hissine kapılarak katı, inatçı ve katı hale gelir. Kişi ve depresif görünür ve bu şekilde hareketlerde bulunur, klinikte çok zaman geçirir.

Ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtiler Freudenberger'in bu fenomenden sendrom terimleriyle bahsetmende etkili olmuştur. Çalışılan yerin tıbbi bir klinik olmasının da etkili olduğu görülmektedir. Tanımlanan psikolojik/davranışsal fenomenden bahsetmek için tıbbi bir terimin anlamı açık olmayan ve tükenmişlik olarak bilinen psikolojik durumun literatürde ele alınışını da etkilemiştir çünkü tükenmişlik bir sendrom olarak kabul edilmiştir. Freudenberger'in konu ile ilgili kullandığı başka bir

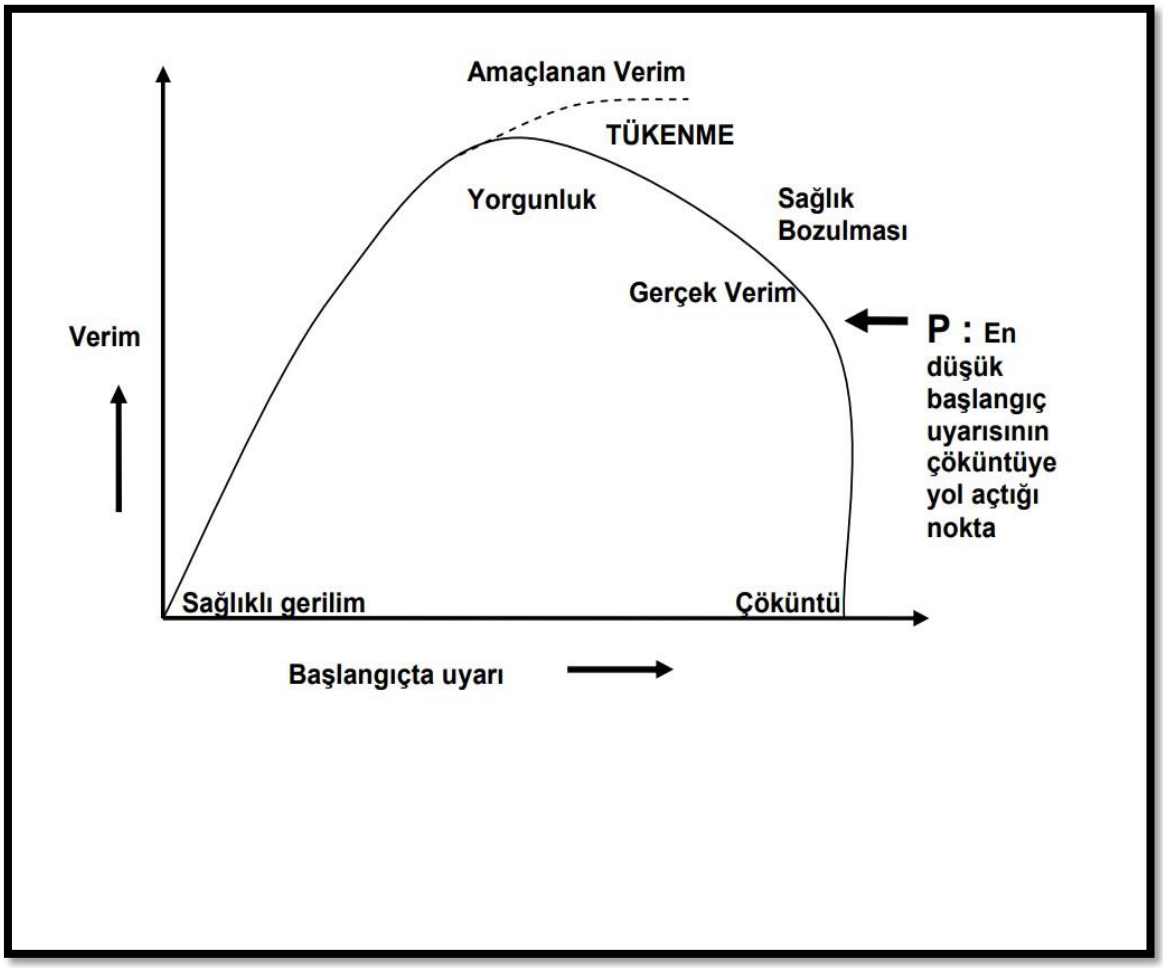
metafor, insanı, seviyesi yüksek veya düşük olabilen, enerji harcayan veya pillerini "şarj eden" bir enerji sistemine benzetmesidir. Potansiyel olarak tükenmişlik geliştirme riski taşıyan bir birey, aşırı enerji vermesi ve harcaması gereken kişidir. Bakılacak nüfusun birçok ihtiyacı ve talebi olduğundan, yardım etmek isteyen birey bunu fazlasıyla yapabilir. "Bir yerden beslenmezsek mutlaka tükeniriz". Malzemeler sonsuz gibi görünebilir ama öyle değildir, kuruyabilirler (Freudenberger, 1975: 75).

Önleyici tedbirlerden bahseden Freudenberger, klinikte çalışmak isteyen gönüllünün "enerji seviyesinin" kontrol edilmesinin iyi bir fikir olduğunu, çünkü eğer gönüllünün enerji seviyesi düşükse, ona "böyle bir enerji tüketen" bir kurumda çalışmamasını tavsiye etmenin daha iyi olabileceğini öne sürmüştür. Çalışanlara atölye çalışmaları ve eğitimler yaptırmak, dinlenmelerini ve "bitmiş pillerini yeniden doldurmalarını" sağlamanın çok iyi bir yoludur (1974: 164). Freudenberger (1974) tükenmişliğin bitkinliğinin zihinsel ve duygusal olduğunu, ancak fiziksel olmadığını açıklar: "Uyumana izin vermeyen bir tür bitkinliktir" (s. 164). Bu nedenle tavsiye, bireyi fiziksel olarak bitkin bırakan, ancak zihinsel gerginlik ve yorgunluktan kurtulan fiziksel egzersizler yapmaktır.

Freudenberger, tükenmişlik temasını başka bir bağlamda, yetimhanelerde ve barınaklardaki çocuklara bakanlarda ele alırken metafora sadık kalmıştır. Bakıcılar, "muhtaç genç insanı her gün psişik olarak 'beslerken', her gün kendilerini tükettiklerini" fark etmeyebilirler (1977: 92). Çocuk duygusal olarak muhtaç ve açsa süreç yoğunlaşır, bu da onu "tedavi ilişkisinde var olan doğal tehlikeler" konusunda uyarmasına neden olur. Zor bir çocukluk deneyimi bağlamında yaşarken, "genç erkek ya da kız, elde ne varsa almaya, almaya, kapmaya çalışır (...) 'hediyeler' kontrolden çıkabilir" (1977: 93) . Çeşitli yardım kuruluşları tarafından yardım edilen nüfus, "sürekli alıyorlar, emiyorlar, talep ediyorlar" (1975: 75) gibi ifadelerle karakterize edilmektedir. İşçi "ofiste" işten çıkmakta güçlük çekiyorsa ve eve götürüyorsa, çocuklarla ilgilenmek "enerjisini ciddi şekilde tüketebilir ve kişisel yaşamının ve ilişkilerinin tüm yönlerine müdahale edebilir" (1977: 94).

İşçileri bu tehlikelerden korumak için Freudenberger, personele güvenmenin ve onlarla bilgi paylaşmanın önemini vurgular: bu etkileşimler işçileri "besler" ve müşterilerini "beslemelerine" olanak tanır. İşteki enerji yatırımı, iş dışındaki yaşamla dengelenmelidir ve "fiziksel olan herhangi bir faaliyet, işin bir parçası olarak harcanan zihinsel ve duygusal enerjiyi yenileyebilir" (Freudenberger, 1977: 97).

Tükenmişlik sendromuna neden olan stresin kişinin kendi iyiliği için önemli olarak değerlendirdiği ve taleplerin mevcut başa çıkma kaynaklarını vergilendirdiği veya aştığı çevre ile olan bir ilişkinin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Lazarus & Folkman 1984: 11). Tanımlamalara göre bu durum sadece fiziki olarak değil aynı zamanda psikolojik olarak etkilere maruz bırakır. Çalışanın içinde bulunduğu sosyal çevresi de çalışan üzerinde olumlu ve olumsuz etkiye sebep olmaktadır. Sürekli mutsuz bir ortamda kalmak gibi. Kendini bu durumdan kurtarmak isteyen birey mutsuz ortamlardan uzaklaşmak için çaba sarf etmekte ve başka alanlara edindiği hobi vb. alanlara yönelebilmektedir. Kimisi ise içindeki kaynak yetersizliğinden yani isteksizliğinden herhangi bir atakta bulunmamaktadır. Tükenmişlik sendromu, duygusal, fiziksel ve ruhsal olarak insana çöküntü yaşatan, umutsuz bir hale sürükleyen ve bu durumlardan çıkışının mümkün olmadığına inanılan bir yorgunluk durumudur. Aşağıda tükenmeye doğru ilerleyen bitkinlik durumuna yer verilmiştir (Burnak, 2007: 56).



Şekil 2.1 İnsan fonksiyon eğrisi

Kaynak: Burnak, 2007: 56.

Mesleki tükenmişliğe sebep olan birçok neden bulunmaktadır. Kişilerin çalışma ortamı, nöbetleri, hafta sonu ve tatillerdeki çalışma saatleri, uzun mesailerden kaynaklı yeterince dinlenememe, iş yoğunluğunun fazla olması, işverenlerin takdir etmemesi ve en önemlisi hak ettikleri maaşı alamamak gibi nedenler tükenmişliğin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Kendisinin ve ailesinin yaşamını idame ettirebilmek için elde ettiği gelir de çok önemlidir. İhtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ailesine karşı olan sorumluluk karşısında kendini zayıf hissetmesi de tükenmişliğe sebep olabilmektedir. (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32). Fredenberger'e göre tükenmişlik özellikle hizmet sektöründeki çalışanların yaşadığı mesleki bir tehlike olarak görmektedir. Üçüncül endüstriyel sektör olarak da bilinen hizmet sektörü, maddi olmayan hizmet sunarak gelir getiren bir endüstri koludur. Maslach ve Jackson'a (1981) göre tükenmişlikteki neden sürekli biriken ruhsal

yorgunluk olarak söylenebilir. Kişinin sürekli çalışması hakkettiği izinleri kullanamaması da ruhsal tükenmişliktir. Kişilerin tükenmişlik sendromuna yakalandığının göstergesi; kişiler kendilerini işle alakalı durumlarda yetersiz hissetmesi, ruhsal manada yorgunluğun bulunması şeklinde belirtiler gözlemlenmektedir. Tükenmişlik sendromuna en fazla yakalanma olasılığı olan ve en fazla etkisini gösteren kişiler incelendiğinde; işlerini muntazam bir şekilde yapmaya özen gösteren, heyecanlı ve hevesli bir halde insanlara yardımda bulunma çabasına giren, işlerinde pozitif bir beklenti içerisinde olan kişilerdir (Bıyık, 2019: 2). Bunun için hizmet sektörünün hiçbir zaman bitmeyeceğinin algısı olması insanlarda farkındalığa sebep olacağından daha sakin çalışanlar olacaktır. Heyecanlı olması bazı durumları gözden kaçırmasına, yapacağı işi eksik yapması gibi olumsuz durumlar meydana gelebilir.

Bireylerde meydana gelen işi kavrama veya davranış olarak uzaklaşma veya müşterilere karşı olumsuz tepkilerin var olması bireylerin tükenmişlik sendromlarıyla alakalıdır (Burke ve Mikkelsen, 2005: 271). Çalışanın karşısındaki müşteri, patronu ve iş arkadaşlarının da davranışları kişiyi etkilemektedir. Her kurumun kendisine ait bir takım kuralları bulunmaktadır. Ancak bu kurallar sadece kurum menfaatine olacağı çalışanların da çok fazla zarar görmeyeceği şeklinde oluşturulmuştur. Bu kurallara göre davranılması gereken yerde kural dışına çıkılması duygusal stresi daha da etkilemektedir. Bu kurallar çerçevesinde hareket eden çalışan, kendi karakter ve yapısına uygun olmadığını düşünmesi kendisi ile gireceği iç savaştan dolayı kendinden ödün vermesine sebep olabilir. Bu durumda verimli bir işin ortaya çıkmayacaktır. Kurallar çerçevesinde örgütsel tükenmişlik nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Örmen, 1993: 14) (Telli, 2012: 67-68):

- Yetkinin yetersiz olması,
- Gerekli formların doldurulması,
- Bürokratik işlemlerin planlanması,
- Zamanın yanlış kullanımı,
- Ödeneklerin yanlış kullanılması,
- Yönetimdeki aksaklıklar,
- Yanlış organizasyonların yapılması,
- Raporların uzun bir şekilde yazılma zorunluluğu,
- Görevlerdeki belirsizliklerin varlığı,

• İş ve çalışmadaki güvenlik zafiyeti,
• İşletmelere ait hedeflerin belirsiz oluşu,
• Çalışanlardaki terfilerin yapılmaması

2.2. Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Örgütlerde var olan tükenmişliklerin yapılan araştırmalar sonucunda kişilerden kişiye farklılık gösterdiği nedenlerinin ve sonuçlarının herkeste farklı bir etkiye sebep olmuştur. Bu nedenle tükenmişliğe neden olan faktörlerin bir bütün halde sıralanması olanaksızdır. Bu faktörler birisi bireysel diğeri ise örgütsel faktörler olarak aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1.Bireysel faktörler

Örgütsel tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler, bireylere ait kişisel özelliklerinden meydana gelen faktörlerdir. Bireysel faktörler, kişilerin çalışma ortamlarındaki davranışlarının diğer kişilere karşı mevcut davranışlarına etki eder (Petek, 2021: 41). Araştırmalar doğrultusunda dışa dönük olan insanların tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Polatçı, 2007: 53). İçsel denetim sahibi bireyler, hayatlarıyla ilgili aldıkları kararların kendi tercihleri olduğunu bilirler. Dolayısıyla bu bireyler, başarı ve başarısızlık durumlarında bahane aramaya çalışmazlar. Aynı zamanda içsel denetim sahibi olan bireyler, olumlu düşünme yapıları sayesinde stres ile daha kolay başa çıkarlar. Bundan dolayı, iç odaklı olan bireylerde tükenmişlik durumlarına çok az rastlanır. Araştırmalara göre örgütsel tükenmişliğe neden olan önemli faktörler Tablo 1.'de belirtilmiştir.

Tablo 2.1 Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler

Özgüven	Güdülenme	Örgütsel Bağlılık	Beklenti
Sorumluluk Duygusu	Deneyimler	Yetenekler	Rol Çatışmaları
İş Doyumu	Öz Disiplin	Beceriler	İçsel Denetim

Kaynak: Petek, 2021: 41.

2.2.2.Örgütsel faktörler

İş yaşamında tükenmişlikte etkisi olan faktörlerin bireysel faktörlerden bağımsız bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bireysel faktörlerden ayrı olarak örgütsel faktörlerin incelenmesi örgütsel tükenmişliği daha doğru açıklanmasını sağlamaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005). Bu kapsamda tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerden bazıları Tablo 2.'de verilmiştir:

Tablo 2.2 Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler

İş görenlerin kararlara etkisi	Örgütün iç düzen işlemleri	Örgütün kontrol eksiği veya fazlalığı	Kariyer basamakların yetersizliği
Örgütün yapısı	Meslek türü	Fazla mesai	Düşük ücret
İşin yapıldığı ortam	Nöbetler	Teknolojik değişimler	Rol belirsizlikleri
Yapılan işin niteliği	Çalışma Saatleri	Kurum içi yasaklar	Amirlerin sosyal desteği
İş gerilimi	Örgüt kültürü	Müşteri yoğunluğu	İş güvenliği
İş yükünün fazlalığı	Duygusal saldırılar	Örgüt politikaları	Ödül ve ceza sistemi
Örgüt içi formal iletişim durumu	İş yerinin fiziksel durumu	Çalışılan ortamın fiziksel özellikler	Çalışma arkadaşların sosyal desteği

Kaynak: Petek, 2021: 42.

2.3. Örgütsel Tükenmişlik Modelleri

Yapılan araştırmalar sonucunda meydana gelen birçok tükenmişlik modelleri meydana gelmiştir. Farklı araştırmacıların geliştirdiği modeller; Freudenberger tükenmişlik modeli, Cherniss Tükenmişlik modeli, Edelwich ile Brodsky tükenmişlik modeli, Pines tükenmişlik modeli, Perlman ile Hartman tükenmişlik modeli, Maslach tükenmişlik

modeli, Meier tükenmişlik modeli, Suran ile Sheridan tükenmişlik modelleridir. Örgütsel tükenmişlik ile alakalı farklı görüşlere varılmıştır. Bu görüşler sonucunda farklı modellere ulaşılmıştır. Modeller arasında en fazla kabul edilen ve önemi diğerine göre farklı olan model 1981 yılındaki Christina Maslach'ın modeli olmuştur. (Çavuş ve Demir, 2010: 216) Aşağıda modellere yer verilmektedir:

2.3.1.Freudenberger tükenmişlik modeli

Tükenmişlik terimini ilk kez Freudenberger (1974) kullanmıştır. Tükenmişliği, "enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepte bulunarak başarısız olmak, yıpranmak veya bitkin düşmek" olarak tanımlamıştır. Daha sonra Freudenberger ve Richelson (1980) tükenmişliği, beklenen ödülleri üretemeyen ve sonuçta işe bağlılığın yanı sıra azalan iş başarısına yol açan bir amaca, yaşam biçimine veya ilişkiye adanmanın neden olduğu kronik yorgunluk, depresyon ve hayal kırıklığı durumu olarak tanımladılar. Tanım, tükenmişliği dinamik, karizmatik ve hedef odaklı, yüksek başarıya sahip ve üstlendikleri her şeye son derece bağlı ve bağlı olan bireylerle sınırlandırmıştır.

Freudenberger'in çalışmaları (Freudenberger, 1974; Freudenberger ve Richelson, 1980; Freudenberger, 1983) klinik gözlemlere ve vaka incelemelerine dayanıyordu ve tükenmişliğin bireysel dinamikleri, ortaya çıkmasının psikolojik nedenleri ve meydana geldiği süreçler hakkında büyük katkı sağlamıştır. Çalışmaları, tükenmişlik ile ilgili ampirik bir temel sağlamaya çalışan diğer araştırmacıların (örneğin Maslach, Pines) çabalarını teşvik etmiştir.

Freudenberger'in tükenmişlik modelinde hem gönüllü örgütlerin verilerine hem de çalışma arkadaşlarındaki verilerle birlikte çalışanların aşama aşama ruhsal tükenme, motivasyon eksikliği, bağlılık kaybını yaşadıklarını ortaya koymuştur. Freudenberger, çalışanlarda hissettiği bu durum için tükenmişlik kavramını kullanmaktadır.

Freudenberger'in tanımına göre, enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı arzu ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamaktır. Gözlemlerine göre ve verilerin sonuçlarına göre tükenmişliğin farklı kişilerin farklı belirtileri bulunmaktadır (Ereş, 2017: 532).

Bu modeldeki tükenmişliğe göre ilk belirtiler; çalışanlarda meydana gelen enerjinin ve güç kaybının meydana gelmesidir. (Güven ve Sezici, 2017: 58). Tükenmişlik hissini

yaşayan çalışanların güven kaybı, aşırı şekilde sinirlenme gibi tepkiler görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

2.3.2.Cherniss tükenmişlik modeli

Cary Cherniss, tükenmişlikle alakalı 1980 yılında bir model oluşturarak tükenmişliğe önemli ölçüde faydası dokunmuştur. Araştırmacı tükenmişliği bir süreç olarak tanımlamıştır ve iş kaynaklı olarak ortaya çıkan strese bir tepki olarak başlamakta ve iş ile ilgili psikolojik bağların kopmasına kadar gitmektedir (Yıldırım, 1996: 4).

Cherniss (1980) tükenmişliği iş stresi, işçi gerilimi ve psikolojik uzlaşmadan oluşan işlemsel bir süreç olarak tanımlamıştır. Daha spesifik olarak, tükenmişliğin gelişimi üç aşamadan oluşacak şekilde kavramsallaştırılmıştır. İlk aşama, iş talepleri ile bireyin bu taleplerle başa çıkmak için sahip olduğu kaynaklar (stres) arasındaki dengesizliği içerir. İkinci aşama - bu dengesizliğe ani, kısa vadeli bir duygusal tepki - kaygı duygularıyla karakterize edilir. gerginlik, yorgunluk ve bitkinlik (zorlanma). Tükenmişliğin üçüncü aşaması, tutum ve davranışta bir dizi değişiklikle işaretlenir. Bunlar, danışanlara mesafeli veya mekanik bir şekilde davranma eğilimini ve kişinin kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeyle ilgili alaycı bir meşguliyeti (savunmacı başa çıkma) içerir. Tükenmişlik, o halde, çalışanların işte yaşanan stres ve gerginliğe tepki olarak işlerinden koptukları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Süreç, yardımcı aktif problem çözme yoluyla hafifletilemeyen stres ve gerginlik yaşadığında başlar. Tükenmişlikle ilişkilendirilen tutum ve davranış değişiklikleri psikolojik bir kaçış sağlar.

Bu modele göre tükenmişliğin ortaya çıkardığı nedenler; olumsuz çalışma şartlarına sahip olunması, yönlendirilme aksaklığı, net olmayan kriterler, ortak bir noktaya varılamamış konular, kişinin kişiliğine etki eden nedenler, kişinin medeni durumundaki yaşananların var olması ve strese neden olan bütün durumlar sayılabilir (Sılığ, 2003: 12). Bu modele göre tükenmişliğe neden olan kişisel faktörlerin, örgütsel faktörlerin ve kültürel faktörlerin etkisi bulunmaktadır.

Cherniss'in tükenmişlik modelinde stresin nedeni, örgütün isteklerinin çok fazla olması durumunda buna bağlı öz kaynaklarını yeterince kullanamaması durumunda meydana gelir. Strese sebep olan bu durum sonucunda bu durumla baş başa kalan çalışanın

diğer yollardan spor aktivitesi, yoga veya meditasyon gibi olanaklarla stresle baş etme yollarını tercih etmektedir. Bunun sonucunda da stres ile başa çıkamayınca duygusal anlamda yorgunluğundan kurtulmak amacıyla işinden ayrılma kararına varır (Yıldırım, 1996, s. 4), (Güven, 2021: 10-11).

2.3.3.Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli

Edelwich ve Brodsky'nin 1980 yılında meydana getirdikleri model "Tükenmişlik gelişim modeli" olarak adlandırılmıştır. Tükenmişlik gelişim modeline göre tükenmişliğin aşamaları bulunmaktadır. Bunlar; İdealist tutku, durgunluk, hayal kırıklığı ve kayıtsızlık olarak sıralanabilir (Bıyık, 2019: 20).

Bu modele göre, tükenmişliğin tanımı; hizmet sektöründeki çalışanların idealizmi, enerjisi ve amacı bir süre sonra çalışma koşullarının olumsuzluğu sebebiyle kaybedilmesi şeklindedir. Edelwich Tükenmişlik modeli, tükenmişliği dört aşama olarak oluşturmaktadır (Yazıcı, 2022: 14-15):

***İdealist Tutku*:** Bu aşamadaki çalışanların iş umutları ve motivasyonu zirve durumdadır. Bireylerin görevlerini en düzgün bir şekilde yerine getirme ve yüksek bir performansa sahip olduğu aşamadır. Çalışanlar, işverenlerden çalışma performanslarına uygun bir takdir beklemektedir. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı bu takdir görülmediğinde çalışanlardaki enerjinin yavaş yavaş azaldığını ve durgunluğa doğru ilerlendiği bilinmektedir.

Durgunluk: Bu aşamada çalışanların enerjileri ve performansları azalmaya başlamaktadır. Çalışanların işe olan ilgisi azalır, sorgulamalar başlar, iş memnuniyetinde azalmalar meydana gelir. Bu durumun devam etmesiyle birlikte işten ayrılma durumları düşünülür. Bu nedenle aile hayatı ve boş zaman aktiviteleri işten daha önemlidir.

Hayal kırıklığı: Bu aşamada çalışanların işten ayrılmaları daha kesin bir şekilde düşünülmeye başlanmıştır. Bu süre zarfında, çalışanlar iki yönlü engellemelerle karşı karşıyadır; Bunlardan birincisinde, hizmeti veren müşterinin taleplerini karşılamadığı için bloke edilme, ikincisinde ise hizmeti veren müşteri isteklerini yerine getirmenin bir yolunu bulamadığı için bloke edilmesidir. Kısıtlama ile çalışanlar zamanla geri çekilir ve yetersiz

savunma mekanizmaları geliştirir. Bu durumun devamı dördüncü evreye girileceği anlamına gelir.

Kayıtsızlık: Bu aşamada çalışanlar, duygusal olarak mesafe, inanç kaybı, umutsuzluk ve uyuşukluk görülür. Daha sonra çalışanın işinin her yönüne kayıtsızlık ve duyarsızlık olarak yansır. Bu durumda çalışan, işyerinden uzak durmaya çalışır. Mesai saatinden önce çıkmak veya rapor almak başvurulan başlıca yöntemlerdir.

2.3.4.Golembiewski tükenmişlik modeli

Tükenmişliğin bir süreç olarak incelenebileceği bir bakış açısı, tükenmişlik kavramı içindeki aşamalar kavramını içermektedir. Golembiewski ve meslektaşları (Golembiewski vd., 1983; Golembiewski, 1986) tarafından önerilmiştir. MBI'nın üç alt ölçeğine farklı öncelikler veya üstünlükler atamışlardır. Duyarsızlaşma, tükenmişliğe en az katkıda bulunan faktör olarak kabul edilirken, duygusal tükenme en önemli olarak kabul edilmiştir. Ortancadaki puan dağılımının yüksek ve düşük olarak ikiye ayrılması tükenmişliğin sekiz aşamasını oluşturmuştur (bkz. Tablo 2.3). Aşama yaklaşımı, teorik temelli bir sıralamada benzer toplam puanlara sahip aşamaları sıralar. Bu nedenle aşama yaklaşımı, BMI'nın daha yaygın kullanımlarında bulunmayan teorik bir zenginliğe sahiptir.

Tablo 2.3 Golembiewski Tükenmişlik Aşamaları Modeli

	Aşamalar							
MBI Alt ölçekleri	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Duyarsızlaşma	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Kişisel Başarı	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek
Duygusal Tükenme	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Aşama kavramını kullanan araştırmaların iki vurgusu vardır. İlk ve en büyük çalışma grubu, ilerleyen aşamalar kavramının kendisini doğrulamaya çalışmıştır. Psikolojik tükenmişliğin çok çeşitli potansiyel öncülleri ve sonuçları üzerinde çeşitli aşamalardaki

bireyleri karşılaştıran bu araştırma, tükenmişliğin ilerleyici aşamalarına ilişkin temel kavramın geçerliliğine önemli ölçüde destek sağlamıştır. Daha yüksek aşamalardaki bireyler neredeyse her zaman daha düşük aşamalardaki bireylere göre daha fazla olumsuz iş deneyimi (örneğin, daha fazla stres, daha az çekici iş yerleri, daha az işe bağlılık, daha az iş özerkliği) ve daha fazla olumsuz sonuç (örneğin, daha az iş tatmini, daha yüksek işten ayrılma niyeti, azalan iş birimi, azalan üretkenlik, daha fazla psikosomatik belirtiler, olumsuz duygu durumları) bildirirler (Golembiewski ve diğerleri, 1985; Janz ve diğerleri, 1986). Bu sonuçlar uluslar arası çalışmalarda tekrarlanmıştır (Golembiewski ve diğerleri, 1993; Golembiewski ve diğerleri. 1995).

İkinci ama çok daha küçük bir araştırma grubu ise çeşitli aşamalarda tükenmişlik oranını ve tükenmişlik puanlarının zaman içindeki istikrarını inceledi. Golembiewski vd. (1983), organizasyonlar arasındaki dağılımın değiştiğini bildirdi. Örneğin, aynı aşamada yanıt verenlerin aralığı %6 ila %29 arasında değişmiştir. Ek olarak, Golembiewski (1986), 26 kuruluştan 16'sında, tükenmişliğin en ileri üç aşamasında (VI-VIII) yanıt verenlerin %40'ı veya daha fazlasının bulunduğunu bildirerek, tükenmişliğin ciddi bir iş sorunu olduğunu öne sürmüştür.

Tükenmişlik ve tükenmişlik evrelerinin kararlılığını araştıran birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Golembiewski ve ark. (1989), 7 haftalık bir süre boyunca tükenmişlik puanlarının önemli ölçüde istikrarlı olduğuna dair kanıtlar bulmuştur. Duygusal tükenme puanları, diğer iki alt ölçekteki puanlardan daha istikrarlı sonuçlar vermiştir. Faz atamalarının kararlılığına ilişkin gama tahminleri, tüm vakaların yaklaşık %48'inin zaman periyodu boyunca değişmediğini göstermiştir. Üç fazlı gruplardaki faz atamaları değerlendirildiğinde, %65'i faz I'den III'e değişiklik göstermemiş ve %74'ü faz VI'dan VIII'e değişiklik göstermemiştir. 1 yıl boyunca beş farklı zamanda toplanan puanlardan benzer sonuçlar Golembiewski ve Munzenrider (1988) tarafından rapor edilmiştir. Ek olarak, Golembiewski ve Boss (1991), 1 ve 2 yıl arayla test edilen üç uygunluk popülasyonunun toplamında faz atamaları arasında yüksek derecede kararlılık bulmuştur.

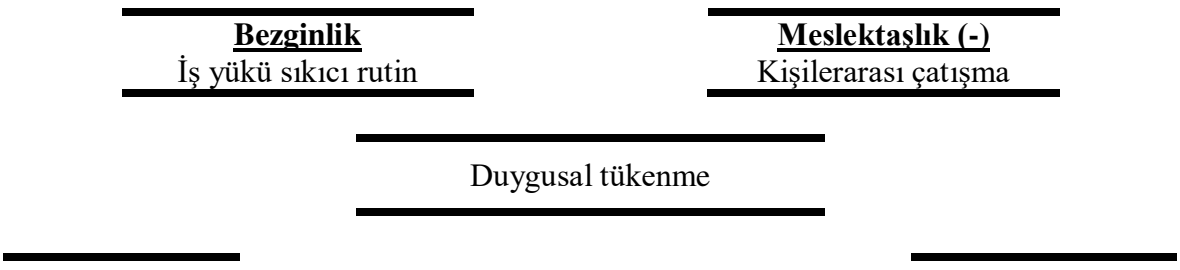
Burke ve Greenglass (1995), 1 yıl arayla atanan tükenmişlik evrelerinin kararlılığını incelemiştir. Örneklemin yüzde kırk üçü aynı tükenmişlik aşamasında kalmıştır. %32'si daha düşük bir aşamaya ve %25'i ise daha yüksek bir aşamaya geçmiştir. Orta aşamalardaki bireylerin, yüksek aşamalardaki bireylere göre yıl boyunca aşama değiştirme olasılığı daha yüksek çıkmıştır. Sonuçlar ayrıca, daha düşük bir tükenmişlik aşamasına

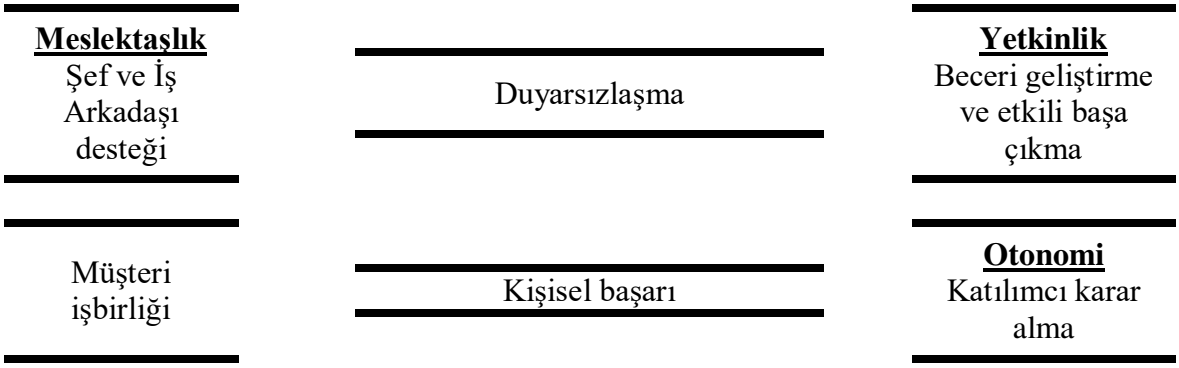
geçen bireylerin, öncüllerde (iş ortamı özellikleri, iş stresi düzeyi) ve sonuçlarda (daha yüksek iş doyumu ve daha az psikosomatik semptom) ilgili gelişmeler bildirdiklerini de göstermiştir. İlginç bir şekilde, tükenmişlik evresindeki değişiklikler, evlilik doyumu veya sağlık ve yaşam tarzı davranışlarındaki değişikliklerle ilişkili çıkmamıştır.

2.3.5.Leiter tükenmişlik modeli

Leiter (1989; 1991), iki varsayıma dayanan bir tükenmişlik süreç modeli önermiş ve araştırmıştır. Birincisi, tükenmişliğin bileşenlerinin zaman içinde birbirini etkilemesi, ikincisi ise üç bileşenin çevresel koşullar ve bireysel farklılık özellikleri ile belirgin ilişkilere sahip olmasıdır (Leiter, 1991b). Leiter, analizlerinde MBI'nın üç faktörlü yapısını korurken tükenmişliğin bir süreç modelini keşfetmeye izin veren yapısal eşitlik modellemesini kullandı (Leiter 1991a). Leiter'e (1991b) göre, bu yöntem ayrıca tükenmişliğin bir bileşeninin diğer iki bileşen üzerindeki etkisini keşfetmeye ve tükenmişliğin her bir yönünün çevresel koşullarla belirgin ilişkisini belirlemeye olanak tanımaktadır.

Leiter'in modeli, duygusal tükenmeyi merkezi bir konuma yerleştirir. (Bkz. Şekil 2.2). Tükenmişliğin gelişiminde üç alt ölçeğin sıralaması Leiter ve Maslach'ta (1988) açıklanmıştır. İşin taleplerine ve stres faktörlerine en duyarlı olduğu için önce duygusal tükenme gelişir. Çalışanlar, müşterilerle olan ilişkileri kişiliksizleştirerek tükenmişlik duygularıyla baş etmeye çalışırlar. İş ilişkilerinin bu kişisel bileşenini kaybettikçe, başarı duyguları azalır ve bu da tükenmişlik durumuna yol açar. Leiter (1989), MBI alt ölçekleri arasında bulunan pozitif korelasyonların, duyarsızlaşmanın tükenmişlikle başa çıkmak için etkisiz bir girişim olduğu görüşünü desteklediğini savunur. Başarılı bir başa çıkma tepkisi olsaydı, duyarsızlaşma duygusal tükenme ile negatif olarak ilişkilendirilirdi.





Şekil 2.2 Leiter modelinin tükenmişlik süreci

Model, duygusal tükenmeyi mesleki stres faktörlerine, esas olarak aşırı iş yüküne ve iş ortamındaki kişiler arası çatışmaya bir tepki olarak tanımlar. Bu stres faktörlerinin etkisi, duyarsızlaşma, başarı ve diğer çeşitli sonuçlar üzerindeki duygusal tükenme aracılığıyla gerçekleşir. Etkili beceri kullanımı ve başa çıkma çabalarının, tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde bir tampon etkisine sahip olduğu öne sürülmüştür. Tükenmişliğin diğer yönlerini tamponlamak için süpervizör ve iş arkadaşı desteği, olumlu müşteri ilişkileri ve özerklik önerilmektedir.

Leiter, çeşitli çalışmalarda modeli için önemli ölçüde destek bulmuştur. Bununla birlikte, bazı çalışmalarda (Leiter, 1989; 1991a), duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında varsayılan doğrudan bağlantı desteklenmemiştir. Görünüşe göre kişisel başarının diğer iki MBI alt ölçeğiyle ilişkisi, bunların diğer ölçütlerle, özellikle sosyal destekle ortak ilişkileriyle daha iyi açıklanabilir (Leiter, 1991b).

Lee ve Ashforth (1993a) tarafından yapılan bir çalışma, Golembiewski'nin faz modelini ve Leiter'in modelini karşılaştırmıştır. 8 ay arayla yapılmış iki ankette çalışanlardan alınan boylamsal verileri analiz etmişlerdir. Sonuçlar, Leiter modelinin duygusal tükenmenin duyarsızlaşmanın habercisi olduğu tahminini desteklemiştir. Ancak, Leiter'in çalışmasıyla uyumlu olarak, duyarsızlaşmanın kişisel başarının azalmasına yol açtığı öngörüsünü destekleyici bir sonuç elde edememişlerdir. Lee ve Ashforth tarafından türetilen ve insan hizmetleri amiri ve yöneticileri arasında daha detaylı incelenen modelde (Lee ve Ashforth, 1993b), kişisel başarı, duygusal tükenmenin doğrudan bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmıştır. Bu, Leiter'in çalışmalarında (1990; 1991a) bulunan paralel bir yapı olarak kişisel başarının rolüne zıttır. Ancak yazarlar, kişisel başarı ile diğer tükenmişlik

bileşenleri arasındaki ilişkinin, bir iş ortamındaki çeşitli kısıtlamalardan etkilenmeye tabi olabileceğini belirtmektedir.

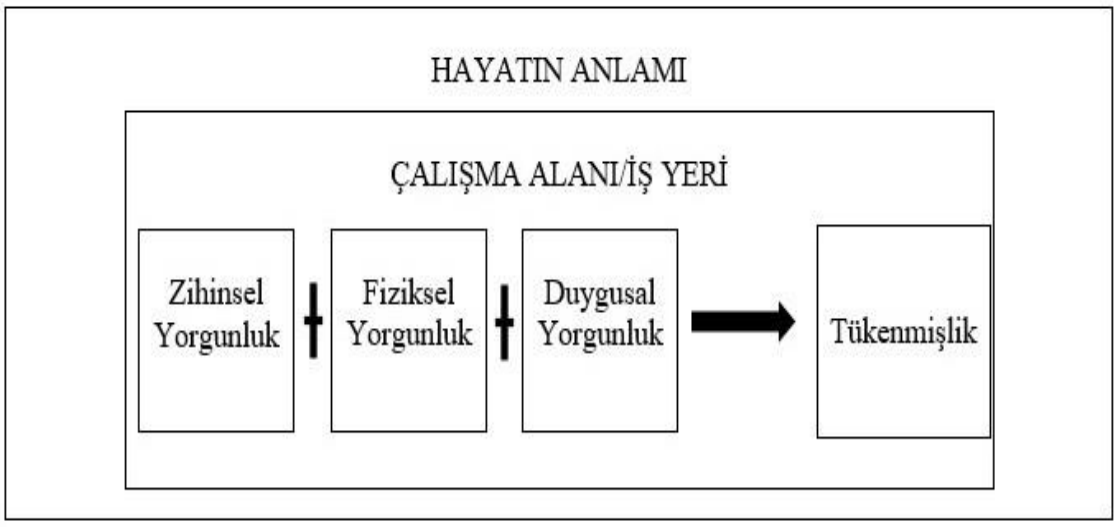
2.3.6.Pines ve Aronson tükenmişlik modeli

Pines ve Aronson (1988) tükenmişliği, duygusal olarak zorlayıcı durumlara uzun süreli katılımdan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir bitkinlik durumu olarak tanımlamıştır. Duygusal talepler, çok yüksek beklentiler ve kronik durumsal stresin birleşiminden kaynaklanır. Tükenmişliğe, fiziksel tükenme ve çaresizlik, umutsuzluk ve işle ve hatta genel olarak yaşamla ilgili coşku eksikliğini içeren bir dizi semptom eşlik eder. Tükenmiş kişiler, işe ve diğer insanlara karşı olumsuz benlik kavramları ve olumsuz tutumlar geliştirirler (başkalarını insanlıktan çıkarırlar). Bu zararlı psikolojik etkilere ek olarak tükenmişlik, düşük moral, devamsızlık, geç kalma ve yüksek iş devrinde önemli bir faktör gibi görünmektedir. Tükenmişlik genellikle, yardım mesleklerine kendini başkalarına verme konusunda güçlü bir istekle giren, motivasyonu yüksek ve idealist olan ve yaptıkları işin hayatlarına bir anlam katacağına dair beklentileri olan kişileri etkiler.

Pines ve Kafry (1981) can sıkıntısı ve tükenmişlik arasında ayrım yapmıştır. Bu iki durum semptomlar açısından benzer olsa da köken olarak farklıdırlar. Sıkıntı, herhangi bir uzun süreli kronik baskının (zihinsel, fiziksel veya duygusal) sonucu olabilirken, tükenmişlik, insanlarla yoğun bir ilişki içinde olmanın getirdiği sürekli veya tekrarlanan duygusal baskının sonucudur. Tükenmişlik bu nedenle yardımcı mesleklere mahsustur. Daha sonraki yazılarda (Pines ve Aronsen, 1988), bu ayrım kaldırılmış ve tükenmişlik kavramı can sıkıntısını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Ancak yoğunluk, süre, sıklık ve sonuçlar değişebilir ve hem can sıkıntısı hem de tükenmişlik birer tükenme tepkisidir. Bir tepkinin ya da deneyimin tükenmişlik olarak nitelendirilebilmesi için üç bileşenin de belli bir dereceye kadar olması gerekir.

Pines'in düşüncesine göre insanlar yaşamları sürece anlam arayışı içerisindedirler. Pines'e göre geçmişten günümüze insanlar hayatın anlamını din üzerinden sorgulamaya başlayarak şekillendirmiş ve günümüzde ise insanlar hayatının anlamını sahip oldukları meslekleriyle birlikte iş yerlerinin de önemli olduğu sonucuna varmıştır. Ancak bireyler, iş yerlerinde hayatının anlamlarını bulamaması nedeniyle tükenmişliğe kapılmaktadırlar. Bu olayın varoluşsal bir kriz olduğunu söyleyen Pines, çalışanların iş yeri ortamındaki

yaşamın etkisi sonucunda fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak yorulmaların nedenini tükenmişlik olarak nitelendirmektedir. Bu modelin temelinde yatan olgu ise motivasyondur. 1988 yılında geliştirilen modele göre, sadece yüksek motivasyonu olan iş görenlerin tükenmişlik duygusuna kapıldıkları, ancak düşük motivasyonlu iş görenlerde çeşitli olumsuz tutum ve davranışları geliştirmesine rağmen tükenmişlik duygusuna kapılmadıkları bir modeldir. Pines tarafından geliştirilen modelin önemli unsurları Şekil 2'te verilmiştir (Petek, 2021: 37).



Şekil 2.3 Pines tükenmişlik modelinin unsurları

Kaynak: Petek, 2021: 37.

Pines'in modeline göre, çalışma ortamındaki tükenmişlik hissi zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak ayrılmaktadır.

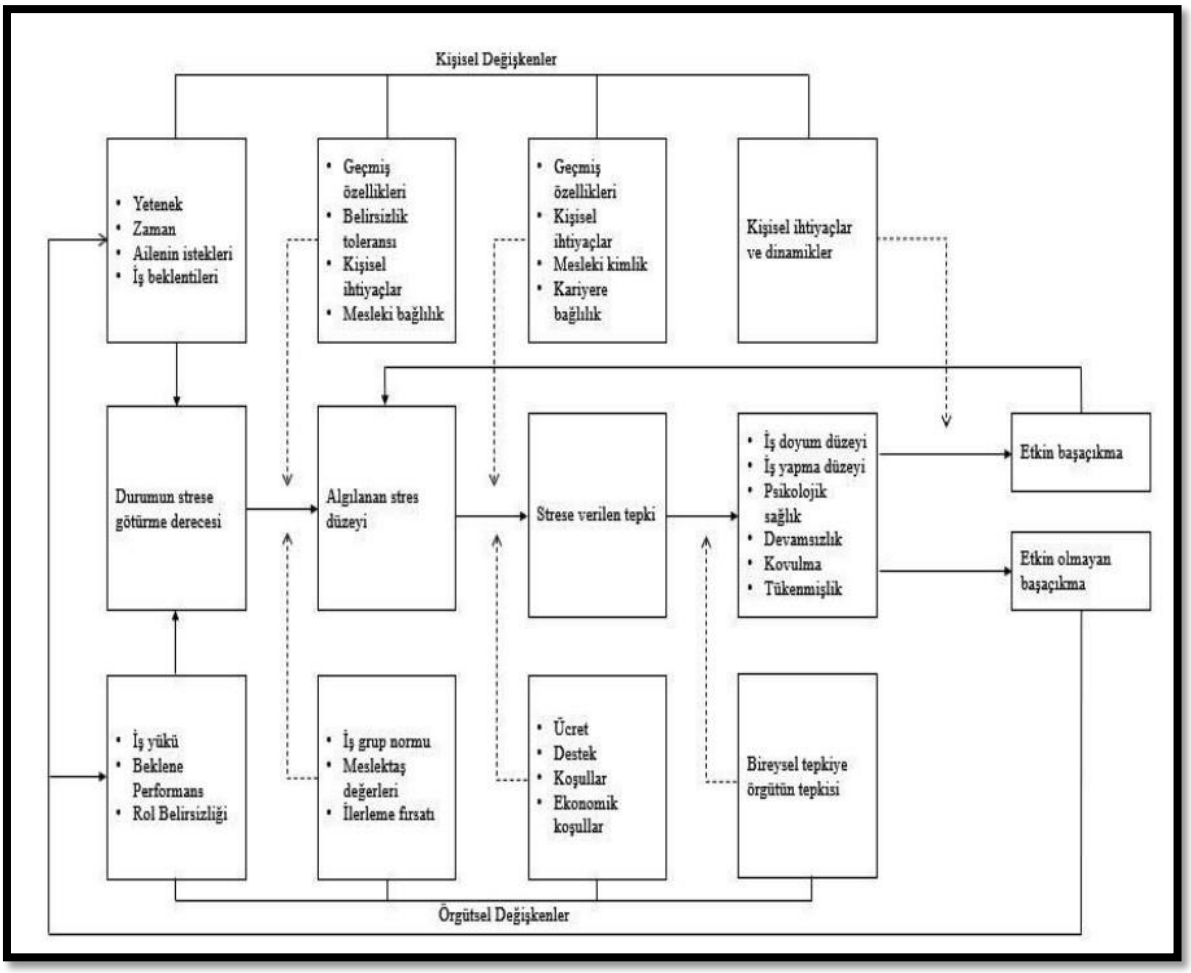
- ***Zihinsel yorgunluk:*** İş görenlerin kendisine, çevresine ve işine karşı olumsuz tavır sergilemesidir. Zihinsel yorgunluk aşamasına gelen iş görenlerin, işe yaramadığı düşüncesi içerisinde olması muhtemeldir.
- ***Fiziksel yorgunluk:*** Çalışanların kendisinde fiziksel olarak güç hali bulamaması, bir iş yapılacağında kendisini güçsüz hissetmesi durumudur.
- ***Duygusal yorgunluk:*** Çalışanın, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve iş bekleyenlere karşı güvensizlik duygusunun var olmasıdır. Bu aşamada çalışanların hayal kırıklığı yaşadığı bir durumdur.

2.3.7.Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Perlman ve Hartman'ın 1982 yılında gerçekleştirdiği tükenmişlik modeli, sık sık meydana gelen strese karşı üç aşamadan oluşan bir tepki olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar; duygusal tükenmişlik, düşük iş verimliliği ve başkalarına karşı duyarsızlaşma şeklinde sırlanabilir (Çiftçi ve Sarıışık, 2015: 219).

Bu modelin tükenmişliği stresle birlikte meydana gelen bir tepki olduğu düşünülmektedir. Buna göre tükenmişlik belirtileri üç şekildedir.

- Fizyolojik belirtiler, yorgunluğun ve fiziksel semptomların etkisi.
- Duyuşsal belirtiler, duygusal tükenmişlik ve duyguların odağındaki tutumların etkisi.
- Davranışsal belirtiler, iş verimliliğinin düşük olması ve duyarsızlaşmanın etkisi (Güven, 2021: 14).



Şekil 2.4 Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli

Kaynak: Güven, 2021: 14

2.3.8.Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli

Modelin geliştirilmesinde Ericson'un kişilik gelişim kuramından yararlanılmış. Modelde gözleme ve deneyime önem verilmiştir. Model tükenmişliği dört aşamada gerçekleştirmektedir. Aşağıda tükenmişlik aşamalarına yer verilmektedir (Bıyık, 2019: 22), (İbrahimağaoğlu, 2013: 55):

- **Kimlik- Rol belirsizliği aşaması:** Kişisel gelişimin ve mesleki kimliğin oluştuğu lisenin son zamanlarında veya üniversitenin ilk yıllarında psikolojik gelişim açısından kimliğin belirlendiği en önemli zaman dilimidir. Bu zaman dilimi içerisinde ego kimliği, desteklemeler, yönlendirmeler, aile faktörü ve yaşıtlarla

birlikte birey rol karmaşası arasında kalmaktadır. Mesleki gelişimin ve eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde karşılanamaması gelecekte bireyi rol karmaşası içerisinde bulmasına sebep olmaktadır. Mesleki bütünlüğünü ve kimliğini bulamamış bireyler bir bütün oluşturamamakta ve "Ben Kimim?" Sorusunun yanıtını bulamamaktadırlar. Meslek seçimini doğru yapamayan ve hedeflerine ulaşamayan bireylerin tükenmişliğinin başladığı dönemlerdir.

- **Yeterlilik- yetersizlik aşaması:** Bireyler kimlik seçiminden sonra bireyin işinde sağladığı yeterlilik duygusunu elde ederek kişisel ve sosyal yaşamlarını etkili bir şekilde birleştirmesi olarak tanımlanan aşamadır. Birey bu süreçte kendisini geliştirdiği bir dönemdedir. Bu süreçteki bireyin kendisine sorduğu "Bu işte ne kadar iyiyim?" sorusudur. Bunun cevabına göre kendisini başkalarıyla kıyaslayarak birey kişisel yetersizlik duygusu ile karşılaşabilir.
- **Verimlilik- durgunluk aşaması: Çıraklık** veya kalfalık zamanlarından sonra birey bu süreçte profesyonel bir hale gelmektedir. Uzun bir süreçten sonra arık özgür bir şekilde iş sürecine başlamaktadır. Bu iş sürecinin tahmin olarak yaş kıstası 30-39 yılları arasındadır. Birey yeteneklerini geliştirerek hayatını bir düzen içerisine koymaktadır. Bu çabalar karşısında birey amaçsız biri olma ile süreci sonuçlandırır. Bu sonuca göre karşısında tükenmişlik kaçınılmazdır.
- **Yeniden oluşturma- hayat kırıklığı aşaması:** Kırklı yaşlarda bireyin erken zamanlarda aldığı seçimlerini sorguladığı dönemdir. Tükenmişliğin son aşaması olarak kabul edilir. Bireyin işle alakalı doyumsuzluğu yaşadığı dönemdir. Stresin, yorgunluğun bireyi sürekli hayal kırıklığı hissinde olduğu bir dönemdir. Orta yaşlarda meydana gelen meslekle ilgili hayal kırıklığı, başarı için gereken ihtiyaçlarını yeniden tanımlayabilir. Yeniden oluşturma da ise, birey kendi hayatında olmak istediği kişi için yeniden kendisini keşfetme sürecinin yaşandığı dönemdir (Bıyık, 2019: 22), (İbrahimağaoğlu, 2013: 55).

2.3.9.Meir tükenmişlik modeli

Meier'in 1983 yılında geliştirmiş olduğu modele göre tükenmişlik, bireyin iş ile alakalı olumlu pekiştirici beklentisi az seviyede iken ceza beklentisinin çok yüksek bir seviyede olduğu bir durumdur (Sürgevil, 2014: 47-50).

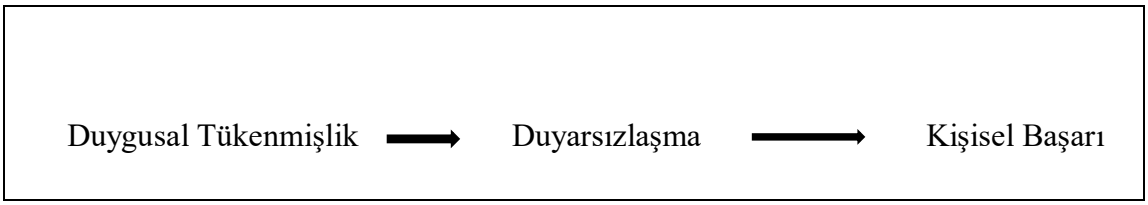
Meier'in tükenmişlik modeli dört öğe ile açıklanmaktadır:

- ***Pekiştirme beklentileri:*** bireylerin çalışma yaşantısının sonucunda hedeflerini tutturup tutturmayacağı ile ilgilidir. Çalışma hayatındaki sonuçlar kişiden kişiye değişen göreceli bir olgudur. Çalışanlarda pekiştirme beklentilerinin gerçekleşmemesi halinde yaşanan memnuniyetsizlik sonucunda tükenmişlik meydana gelecektir.
- ***Sonuç beklentileri:*** İstenen ve arzu edilen sonuçlar elde etmek için ihtiyaç duyulan tutum ve davranışlar olarak ifade edilebilir.
- ***Yeterli olma beklentileri:*** Bandura (1977)'ye göre, yeterli olma, istenilen sonuçlara ulaşmak amacıyla verimli davranışlar uygulama, kişisel yeterlik beklentilerinin sağlanması gibi durumlardır. Sonuç beklentileri ile yeterli olma beklentileri arasındaki en önemli fark bilmek ve yapmak kavramları arasındaki farktır.
- ***Bağlamsal işleme süreci*:** Bu aşamada kişinin beklentilerinin ne şekilde kullandığının hangi değişikliklere maruz kaldığının aşamasının öğrenilmesidir (Güven, 2021: 13).

2.3.10.Maslach tükenmişlik modeli

Maslach'ın 1981 yılında geliştirmiş olduğu çok boyutlu tükenmişlik, İşinin yapısından dolayı insanlarla sürekli ilişki içerisinde olan bireylerde meydana gelen duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissiyatının düşük olması şeklinde tanımlanmıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3). Maslach farklı meslekleri (Polis, psikolog, yönetici vb.) kategorize ederek bir model oluşturmaktadır. Meslek gruplarının farklı süreçleri olduğundan farklı sonuçlara ve kişilerin etkilenme durumları da farklı olduğundan tükenmişliğin bir sonuç olmadığını bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

En çok kullanılan ve yol gösteren model olarak bilinen Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach'ın belirttiği 3 ana unsur ve 22 alt maddeden oluşmaktadır. Yüksek güvenirlik ile kabul edilen bu ölçeğin üç boyutu olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi aşağıda açıklanmaktadır (Petek: 2021: 38).



Şekil 2.5 Maslach tükenmişlik modeli boyutları

Kaynak: İbrahimağaoğlu, 2013: 38.

2.4.Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğin örgütlerdeki enerjiyi önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt çalışanlarına sahip organizasyonların bir süre sonra durağanlığa ve iş verimliliğindeki düşüşe neden olduğu bilinmektedir. Tükenmişlik bir sorun olmakla birlikte bununla alakalı bir önlem alınmalı ve çözüm yolu bulunmalıdır. Tükenmişlikle alakalı gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda mücadele yöntemleri bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2019: 226). Bu mücadele yöntemlerine aşağıda yer verilmektedir. Tükenmişlikle ilgili mücadele yöntemleri, bireysel mücadele yöntemleri ve örgütsel mücadele yöntemleri olarak ayrılmaktadır (Güven, 2021: 21).

2.4.1.Bireysel mücadele yöntemleri

Tükenmişliğin bireysel mücadele ile atlatılabileceğini düşünülen yöntem aşağıda açıklanmaktadır (Sürgevil, 2014: 153).

- İlk adım kendini tanımadır. Kendisinde meydana gelen değişimleri fark etmesi ve bununla birlikte nelerin sorun nelerin ise çözüm olacağını bilebilmesidir.
- İkinci adım ise kendisinde var olan potansiyeline göre gerçekçi hedefler belirlenmesidir. Ulaşılması mümkün olan hedefler kişinin kendi benliğinden haberdar olmasını gerektirir.
- Daha sonra yapılan işin yapılış biçiminde değişikliğe başvurma gelmektedir. Yapılan işlerin daha farklı metotlarla ya da daha farklı zamanlarda yapılması şeklinde ortaya çıkan tükenmişlikle mücadelede önemli bir yöntemdir.

- Psikolojik geri çekilme; kişi, geçici olan sosyal yalıtım ile içinde bulunduğu stres ve kaygı yükünü daha hafif biçimde geçirebilir.
- Kişinin çalışma hayatına mola vermesi, kişinin ruhsal bakımdan kendinin yenilenmiş hissetmesi, çalışma hayatına geri döndüğünde işinde daha başarılı olması ve işinde daha hazır durumda olmasını sağlayabilir. Bu tarz dinlenme yöntemleri mental açıdan kişinin daha rahat nefes almasını sağlamaktadır (Izgar, 2000: 47).
- Sorunları içselleştirmeme; kişilerin işyerinde meydana gelen olumsuzlukları günlük hayatlarına dâhil etmemeleri, kişinin iş ile ilgili yaşadıkları olumsuzlukları işte bırakmalarını tükenmişlikle mücadele için tembih edilmektedir.
- Kişinin zamanını en dinamik biçimde kullanması; günlük işleri içerisinde çok önemli olmayanların işlerin seçilmesi, öncelikli önem sırasının oluşması manasına gelmektedir.
- Stres ile mücadelede en çok tercih edilen bazı yöntemler; "zaman yönetimi, sağlık programları, ruhsal ve sosyal destek, geri çekilme ve kabul etmeme, iyimser düşünme," şeklinde sıralanmaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2001: 9). Gerginlik sırasında öğrenilmiş nefes egzersizleriyle bedende rahatlama ile gevşeme gerçekleşir ve kişiyi tükenmişliğe iten stres seviyesi aşağı iner. Gevşeme yöntemleri uygulama sırasında rahatlayan bireyler, geçmişten gelen streslerin ortaya çıkardığı gerginlikleri kurtulduğu, başka bir manada vücutlarına tekrardan enerji yüklemesi yapmasına zaman tanımaktadır.
- Kişinin düzenli uykusu olması, düzenli spor yapması dengeli ve düzenli beslenmesi büyük bir strese maruz kaldığında stres ile mücadelede destek olacak fiziksel donanımı sağlayacaktır (Güven, 2021: 22)

2.4.2.Örgütsel mücadele yöntemleri

Tükenmişlikle örgütsel mücadelede yararlı olacağı öngörülen yöntemler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Sürgevil, 2014: 185):

- Personel seçimi; göreve alınacak personelin hangi donanımlara sahip olduğunu en açık bir şekilde ortaya çıkarmasını sağlayan, oldukça dikkatli yapılması oldukça zor ve dikkatle yapılmasını gerektiren hassas bir aşamadır (Sürgevil, 2014: 185). Bu aşamada işe alınacak personele iş tanımı ve yapacağı işin tanıtımı yapmak, alınacak personelin tanımı yapılan işe uygun olup olmadığı belirlemek önemli bir unsurdur. Bundan dolayı işe alınacak personelin asgari şartları taşıyan en uygun kişi seçilerek, olası yaşanacak tükenmişlik ihtimalini en aza indirgenecektir Yönetim geliştirme, iş yerindeki yöneticilerin kendilerine tanımlı işleri daha dinamik bir biçimde yapabilmeleri için problem çözme ve karar verme yetilerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları bu programların seçkin amaçları arasındadır (Koçel, 2003: 41). Örgüt geliştirme ise, örgütsel etkinliği arttırmak düşüncesiyle davranış ilimlerinden yararlanmak amacıyla örgütsel aşamalara planlı bir şekilde katılması biçiminde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2014: 187). Yönetim geliştirme programları düzenlenmesi ve örgütte meydana gelen sorunlarla ilgili kullanışlı bir şekilde haberleşmelerini sağlamak, sorunları şeffaf bir şekilde ortaya koymak ve örgütte çalışanların diğer çalışanlara destek olmaları sağlamak için örgüt geliştirme programları düzenlenmesi tükenmişlikle mücadeleye olumlu yönde etki eder (Güven, 2021: 23).
- Performans değerlendirme; kişilerin yapmakla yükümlü olduğu görevlerindeki bilgi ve donanım surumu ile etkililiğiyle ilgili ortaya çıkan bilgi, bununla beraber kişinin işi ile ilgili performansını ölçen bir aşamadır. Çalışan kişilerin performansının değerlendirilmesi, çalışan grubun ya da kişilerin işle ilgili zayıf ve güçlü taraflarını ortaya çıkarmasını sağlar. Ayrıca çalışan kişilerin örgüt hedeflerine yönlendirilmesine katkı sağlar (Yıldırım, 2008: 5). Çalışanlara kendilerini ifade etme fırsatı verilmesi ve zayıf yönlerini gidermeye destek olması işle ilgili stres oranını düşürerek tükenmişliğin azalmasına katkıda bulunur.

Gelişen ve eğitilen kişinin yaşadığı ve yaşayacağı stres azalacağı için “kişilere öğrenim tecrübeleri yaşatmak, kişileri motive edici workshop, seminer gibi uygulamalara katılmasını sağlamak, çalışan kişilerin bir grup çalışmasına içerisine sokmak ve bunlar gibi benzer aktiviteler kişilerin duygu ve düşüncelerinin değişeceği diğer çalışanlardan farklı alanlara yönelmesi sağlayacaktır” ve böylelikle tükenmişlikle mücadele sağlanacaktır (Güven, 2021: 25)

3.ÖRGÜTSEL ADALET

3.1.Adalet Kavramı ve Tanımları

Adalet kavramı, hakka ve hukuka uygunluk, hakkı gözetmek ve doğruluk olarak tanımlanmaktadır. Adalet; eşitlik, hak, hukuk, düzen, dürüstlük kavramlarını içinde barındıran doğruluğu ve düzeni içinde bulunduran bir kavramdır (Doğan, 2019: 3-4). Adalet, kişilerin davranışlarını ölçen bu davranışların doğruluğunu araştıran, bir düşünce biçimidir. Adalet kavramının amacı, insanlığın eşit şartlara sahip olunması ve eşit şekilde davranılmasıdır. (Abbasoğlu, 2015: 1). Bir kişinin adalet sahibi olması için, her durumda haktan yana olmalı, hukukun kurallarından ayrılmamalı ve bunu yaparken başka bir kişinin hatasından kendisine fayda sağlamamalıdır (Davarcı, 2021: 4).

Örgütsel davranış değişkeninin öncülü olarak karşımıza çıkan örgütsel adalet algısı günümüzde çalışanların içinde bulunduğu organizasyon yapısının adil ve eşit olması, organizasyonda kalma düşüncesini etkilemektedir. Çalışanların çalıştıkları organizasyonun çalışanlara her türlü konuda adil olması konusundaki algıları temel teşkil edebilmektedir. Çalışanın işte kalma düşüncesi , işten ayrılma düşüncesine etki eden adil yaklaşım kavramıdır. Çalışan ile örgütsel yapı arasındaki ilişki iyi yürütüldüğünde verim alınabilecektir.

Adalet kavramı, sosyal bilimlerde farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Adalet algısı bir çok filozof tarafından farklı yorumlanmıştır. Adalet olgusuna en çok önem verenler ise filozoflar olmuştur. Plotan'a göre adaletin sağlanması için bütün bireylerin aynı şeye sahip olması ve mutlak eşitliğin ancak bu sayede gerçekleşebileceğini düşünmüştür (Şenturan, 2014: 101-102). Aristoteles'e göre ise, iki türlü adalet bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, hak ve onur bireysel çabaya göre dağıtılmalı anlamına gelen dağıtıcı adalettir (Topakkaya, 2009: 628-633). İkincisi ise, karşılıklı alışverişte alınan ile verilen birbirine eşit olmalı anlamına gelen denkleştirici adalettir. (Şenturan, 2014: 101- 102). Organizasyonda ortak, şeffaf ve adil bir kültürün yaratılması hem organizasyon yapısı için hem de çalışan için önemlidir. Belirlenen değerler çerçevesinde yürütülen işleyiş olmalıdır. Hem çalışan hem de örgüt bu çerçeveye uymalıdır.

3.2.Örgütsel Adalet Kavramı

İnsan kaynağı, örgütleri başarıya ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli unsurdur. Özellikle deneyimli çalışanların olması örgütleri başarıya taşımada birinci unsurdur. Örgütlerde insan kaynağına odaklanarak çalışma alanlarında bireylerarası iletişim üzerinde durulmuştur. Bireyler arası iletişimin önemi ile birlikte sosyal adalet kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2021: 35).

Farklı alanlarda dahi yönetimin ve örgüt yönetiminin literatürü kullanıldığı bilinmektedir. Örgütsel adalet algısına göre 'Adams'ın Eşitlik Kuramından faydalanıldığı bilinmektedir.

Eşitlik Kuramı, çalışanların örgütlerine sağladıkları katkı ile alınması gereken beklentinin eşit olması gerektiğine inanılmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011: 99-119). Eşitlik Kuramına göre, çalışan örgüte ne kadar fayda sağlarsa, performansını arttırırsa, örgütüne çalışana o şekilde kazandırması beklenir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet kavramından ilk bahseden ise literatürde Greenberg (1987) olarak geçmektedir. Greenberg, 1987 yılında örgütsel adaleti şu şekilde tanımlamıştır: örgütsel adalet, örgütte meydana gelecek olayları, uygulamaları ve kuralları adalet ilkesine göre ele almakta ve çalışanların görevlerini açıkça ifade edilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2021: 36). Örgütsel adalet kavramı ile alakalı yapılan çalışmaların 2000li yıllardan itibaren daha da artmış olduğu görülmektedir (Davarcı: 2021: 5).

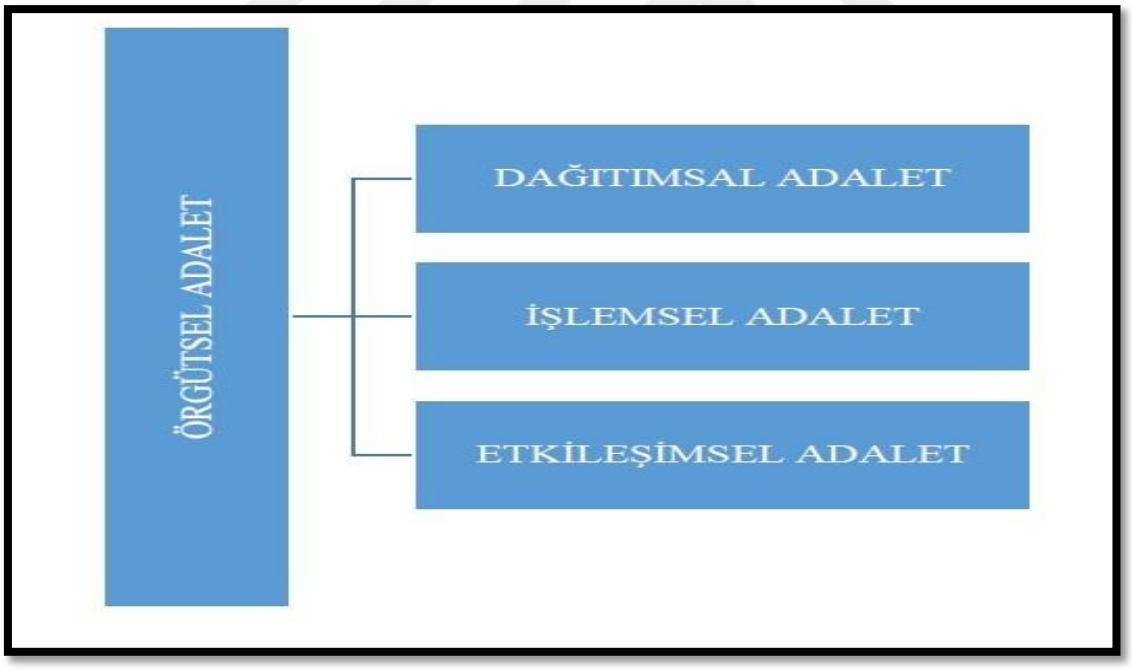
Cropanzano (1993) örgütsel adaleti, örgüt çalışanlarındaki yönetim ve sisteme yönelik algıları olarak tanımlamıştır. Bu algıda önemli olan çalışanlara yönelik adil ve etik davranışlardır. Örgütsel adalet; eşit, ahlaki uygulama ve süreçlerin örgüt ortamında hâkim kılınarak, teşvik edilmesini kapsar. Adalet kavramının tesis edildiği bir örgüt ortamında, yöneticiler ve özellikle de çalışanlara yönelik davranışlar ahlaki, eşit/adil ve rasyonel olarak değerlendirilir. Bu da çalışanların performansını olumlu yönde etkiler (Yılmaz, 2021: 36).

Örgütsel adalet; insandan insana, dolayısıyla da algıdan algıya göre değişen bir durumdur. Adaletle ilgili kavramsallaştırmalar adaletin nasıl olması gerektiği ile değil, onun insanlar tarafından nasıl algılandığı ile alakalıdır. Bu anlamda adalet kavramını anlamak, bireylerin neleri adil bir biçimde algıladıklarını bilmeyi gerektirmektedir (Naghdalizada, 2022: 4). İster toplumda isterse de organizasyonel ortamda bireylerin

adaletle ilgili belirli bir algı geliştirdikleri bilinmektedir, bu nedenle örgütsel adalet bir algılamadır (Naghdalizada, 2022: 4-5).

3.3.Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletin alt boyutları ile ilgili iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisinde (a) dağıtımsal, (b) işlemsel ve (c) etkileşimsel adalet olarak sınıflandırılmıştır. Literatürdeki ikinci sınıflandırmada ise; etkileşimsel adalet bir alt bileşen kabul edilmiş ve (a) dağıtımsal ve (b) işlemsel olarak iki boyuta ayrıldığı savunulmuştur. Bu yaklaşımda etkileşimsel adalet işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada ise literatürde daha çok örgütsel adaletin 3 alt boyutu kullanılması nedeniyle üç boyut altında incelenecektir. Bunlar; Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet'tir.



Şekil 3.1 Örgütsel adaletin boyutları

Kaynak: San, 2017: 5.

3.3.1.Dağıtım adaleti (dağıtımsal adalet)

Dağıtım Adaleti, örgüt çalışanlarının maaş, ikramiye, prim gibi ödüllerle kendilerinin elde ettikleri ödülün farkında olmalarına ancak örgütte çalışan diğer kişilerin elde ettiği kazanımlarla mukayese ederek ortaya çıkan bir algıdır (Yılmaz, 2021: 37).

Dağıtımsal adalet; kazanımların adil olarak paylaşılmasını, ödül, ceza ve kaynakların örgüt çalışanları arasında adil ve dengeli dağıtılması ile birlikte oluşan örgüt çalışanlarının algılamalarını da kapsayan örgütsel adaletin alt boyutudur (Yılmaz, 2021: 38). Dağıtımsal adalet; ödül, ceza, terfi, statü vb. kazanımların örgüt çalışanlarına (örgütte görevli birey ya da gruplar arasında) ne derece adil ve eşit dağıtıldığı ile bu dağıtımın örgüt çalışanları arasında ne derece adil ve eşit olarak algılandığı ile ilgilidir (Yılmaz, 2021: 39).

Dağıtımsal adaletin başlangıcı olarak Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) kabul edilir. Teoriye göre eşit çabalar sonucunda eşit sonuçlar gelmelidir. Dağıtımsal adaleti uygulayanlara göre, çalışanların iş yerindeki çalışmalarına göre ödül veya ceza eşit bir biçimde dağıtılmaktadır. Bu sebeple de çalışanların aldıkları ödül veya cezalar farklılaşmaktadır. Bu şekilde örgüt hedeflerine uygunluk veya yapılan katkıya göre ödül ya da ceza mekanizmalarına başvurulmaktadır (Davarcı, 2021: 8).

Dağıtımsal adaletin örgütlerde meydana gelen sorunları çözümünde yetersiz kalmasıyla işlemsel (süreç) adaleti kavramı üzerinde durulmuştur. Çünkü bu dağıtım yapılırken nelerin ön planda tutulduğuna göre yeni bir adaletsizlik ortaya çıkabilmektedir. Örneğin yapılan performans değerlendirmesinin ne şekilde yapıldığı ve ne kadar adil olduğu bu açıdan önemlidir. Değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar işlemsel adaletin de ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (San, 2017: 6-7).

3.3.2.Süreç adaleti (prosedürel adalet)

İşlemsel adalet; Çalışanların çalışma durumlarına göre sergiledikleri performanslara göre ödülün nasıl ve hangi kriterlere göre belirlendiğini, bu ödüllerin dağılımında kullanılan karar süreçleri ve işlemlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığını açıklayan bir kavramdır (Yılmaz, 2021: 41). Maaşı, görevde yükselmeyi, maddi imkânları, çalışma koşullarını, başarım değerlemesinin belirlemesinde ve

ölçülmesinde kullanılması gereken yöntemin ve prosedürün adaletli bir şekilde olması gerekmektedir (Doğan, 2002: 72).

Leventhal'e (2000) göre ise, işlemlerin adil olmaları 6 adet kurala bağlıdır. Bu kurallara aşağıda yer verilmiştir (Akt. Şahin, 2016: 123):

- **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarındaki şartların birbirleriyle uyumlu ve tutarlı olması gerekmektedir. Bir seçim yapıldığında, alınan karara uygun davranılmasına yönelik kişisel ve kişiler arası baskılarla karşı karşıya kalınır. Bu durumda en uygun karar alınmış olacaktır.
- **Önyargılı olmamak kuralı:** Örgüt çalışanlarının dağıtımda veya uygulamada önyargılı olunmaması gerekmektedir. Önyargı, bir kimseye ya da herhangi bir olgu ve davranışa karşı önceden edinilmiş tutum ve davranış biçimi olarak adlandırılmaktadır.
- **Doğruluk kuralı:** Örgüt içerisinde ifade edilen bilgilerin doğru olması gerekmektedir. Bilgilerin şüpheli olması durumunda netlik kazandıktan sonra ifade edilmelidir.
- **Düzeltebilme kuralı:** Çalışanlara alınan kararların bildirilmesi ve gerektiğinde çalışanlarında bu kararlara itiraz edebilmeleri ve kararlar üzerinde düzelttirilme haklarına sahip olunması gerekmektedir. Bu da çalışanların yönetimde ve organizasyonda söz hakkına sahip olduklarını göstermektedir. Çalışanlar bu durumdan dolayı kendilerini organizasyona daha çok ait hissedeceklerdir.
- **Temsilcilik kuralı:** Çalışanlar ile ilgili alınacak kararlar alınırken çalışanlar arasından seçimle temsilcilerin seçilmesi ve bu temsilcilerin örgüt kararları alınırken fikirlerinin alınması gerekmektedir. Seçimlerin olması çalışanlar arasında adil bir ortam sağlamaktadır.
- **Etik kural:** Çalışanlar arasındaki etik değerler ile alınan kararların aynı yönde olması gerekmektedir Birbirleriyle çelişen kararlar organizasyon yapısında sorunlara sebep olmaktadır. Bu da örgüt içinde olumsuz durumların varlığına işaret etmektedir.

İşlemsel adalet kavramıyla örgütlerde yapılan işlemlerin sonuçlarının adil olacağı düşüncesi bulunmaktadır. Ancak sonrasında sürekli yapılmakta olan çalışmalar göz önüne alınarak üçüncü bir boyuta ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutun kişilerin arasındaki ilişkilerle ilgili olan etkileşim adaletidir (San, 2017: 8).

3.3.3.Etkileşim adaleti (etkileşimsel adalet)

Örgüt içerisinde bulunan uygulamalardaki insani kısmı ile ilgilenilmektedir. Örgüt içerisinde bulunan yetkililerin örgüt içerisindeki adaleti sağlamada etkileşimi nezaket ve saygı çerçevesinde gerçekleştirmelidir (Cohen- Charash ve Spector, 2001). Bu kavramın başlangıcı 1980 yıllarında ortaya çıkmıştır. Bu kavramla örgüt çalışanları arasındaki etkileşim ön planda tutulur (Kenek vd., 2017: 54). Çünkü çalışanların adalet algıları, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları, aldıkları kararlar ile ilgili yapacakları açıklamalardan etkilenmektedir (Davarcı, 2021: 9-10). Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları eşit olmaktadır. Örgüt içindeki yapının bozulmasını önlemek için çalışanlar arasında eşitlik ve adaleti sağlamaktadırlar.

Etkileşimsel adalet kavramının ilk kez kullanımı 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır. Bies ve Moag'a (1986) göre etkileşimsel adaleti oluşturan dört temel kuralın olduğunu belirtmektedir (Tekeli, 2014: 13).

- **Doğruluk:** Yöneticilerin kararları alırlarken ve işlemleri uygularlarken her türden aldatmalı davranıştan uzak durmalı ve çalışanlar ile yöneticiler arasında kurulan iletişimin samimiyeti ve dürüstlüğü ön planda olmalıdır. Yönetici söylediği her sözün doğru ve güvenilir olması gerekmektedir.
- **Gerekçelendirme/Savunulabilirlik:** Yöneticilerin bir karar alındıktan sonra o karar hakkında gereken açıklamayı yapabilmelidir. Yöneticilerin aldıkları kararları faaliyete geçirip gerçekleştirmelidir.
- **Saygı:** Yöneticilerin çalışanlarına karşı saygılı davranmalıdır saygısız ve kaba davranışlardan uzak durulmalıdır. Bu da çalışan ve yönetici ya da çalışan ile çalışan arasındaki iletişimin sağlıklı olmasına olanak tanımaktadır.
- **Uygunluk:** Yöneticilerin önyargılı davranışlardan uzak durması ve çalışanlara kendilerini huzursuz edecek davranışlardan ve sorulardan kaçınmalıdırlar (Irk, din vb. kişiye ait özel sorular). Yöneticiler, çalışanları aşağılayıcı davranışlardan kaçınmalıdırlar.

3.4.Örgütsel Adalet Üzerinde Etkisi Olan Faktörler

Bireylerin örgütsel adalet algıları üzerinde hem kişisel özelliklerinin hem de örgütsel faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir. Kişiden kişiye farklılık gösteren ve kişinin karakter ve yapısını ortaya çıkaran kişisel özellik olarak tanımlanırken, örgütsel faktör ise organizasyonun kendi ve çalışanları arasındaki faaliyetleri bir bütün olarak değerlendirmektir.

3.4.1.Bireysel faktörler

Birey, kendine has özellikleri ve karakteri olan , bir bütün olarak var olan bir varlıktır. Her bireyin kendisine ait özelikleri bulunmaktadır. Buna göre adalet algıları da her bireye göre farklılık göstermektedir. İş ortamında yöneticilerin almış oldukları bazı kararlar bir çalışan için doğru iken diğer bir çalışan için yanlış olarak görülebilir. (Kılıçaslan, 2010: 68). Yöneticiler karar alırken objektif ve örgütün yararına olacak şekilde karar almalıdır. Bu durum çalışanlar için daha az farklılık gösterebilir.

Bu durumun açıklanması kişilik farklılıkları ve adalet algılarının farklı oluşundan kaynaklanmaktadır. Cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin düşüncesine göre örgüte sağlanan katkı kadar kazanç sağlanması yönünde olmuştur, kadınların ise örgüte olan katkı göz ardı edilerek herkesin eşit bir kazanç sağlaması gerektiğini savunmaktadırlar. Araştırmaların sonucuna göre örgütsel adalet açısından kadın çalışanlara erkeklere oranla daha az yetkinin ve görevin verildiği görülmektedir. Örgütsel adaletle ilişkisinin araştırması yapılan bir diğer kişisel özellik eğitimdir. Eğitimli çalışanların adaletle ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını korumaya ve işleriyle ilgili alınan kararlara katılmaya daha istekli oldukları ve beklentilerinin daha fazla olduğu görülmektedir (San, 2017: 12).

3.4.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerdeki çalışanların adalet duygularını etkileyen en önemli etken ücret sistemidir. Araştırmaların sonucuna göre hem çalışanların hem de örgütlerin en çok

kullandığı sistem performansa dayalı ücret sistemidir. Araştırmanın sonuçlarına göre performansa dayalı ücret sistemini kabul eden örgütlerin, çalışanları daha verimli çalıştığı gözlenmektedir (Kılıçaslan, 2010: 71-72).

Özetlemek gerekirse, çalışanların performanslarına göre ücretlendirme sisteminin tercih edilmesi ve çalıştıkları örgütte istenilen doğrultuda bir ücretlendirme sisteminin bulunması örgüt için daha katkı sağlayıcı ve verimli olmaktadırlar (San, 2017: 13).Çalışan tarafından ücretin makul ve yeterli olması çalışanın işe olan ilgisi daha çok artacaktır.

4.BANKACILIK

4.1.Bankacılık Kavramının Tanımlanması

Ticaretin gelişmesiyle ve ticaretin uluslararası alanlarda da bir anlam kazanmasıyla bankacılık gelişmiş olsa da öncelikle sarrafların uygulamaları ile ilk bankacılık işlemleri ortaya çıkmıştır. Sarraflar, bankaların öncüsü olarak kabul edilebilir. İtalyanca "banco" kelimesinden türetilerek günümüzde tüm dünyada banka halini almıştır. "banco" kelimesinin anlamı ise sarrafların üzerlerinde işlemlerini gerçekleştirdiği masa veya sıra anlamını taşımaktadır (Aydın, 2006: 18).

Bankanın tanımı en basit hali ile; daha az faizle sermaye toplayıp daha fazla faizle kredi veren işletmeler veya para üzerine ticaret yapan işletmelerdir (Yücesoy, 1977: 15).

Türk Dil Kurumu'nun yapmış olduğu tanımlamaya göre banka; "faizle *para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında çeşitli etkinliklerde bulunan kuruluş*"lardır (tdk.gov.tr).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre; "*Banka, mevduat toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere Bankalar Kanunumuza uygun olarak Türkiye'de kurulan kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bankaların Türkiye'deki şubelerini ifade etmektedir*."

(Bankacılık Kanunu, 2005: Md. 3).

Literatürde bankaların farklı özelliklerine dikkat çeken pek çok tanım yapılmıştır. Öcal ve Çolak'a (1991) göre mevduatı tahsil eden, tahsilatları ve özkaynakları krediler aracılığıyla toplayan, aracı işlemleri sağlayan ve genel olarak para ile ilgili tüm konularda faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bankalar, birikimleri ya da tasarrufları belli bir yasal zeminde toplayarak gelir sağlamasına yardımcı ve aracılık ederler. Kredi yoluyla paraya yön verirler, ödeme ve transferlere aracılık yaparlar ve para nakli, senet tahsili gibi çeşitli hizmetlerde bulunurlar (Akt. Dinçer, 2019: 4,5).

Günümüz ekonomisinde banka, faizle para alıp veren, para transferi sağlayan, kasalarında çeşitli eşya ve değerli belge saklayan, kredi imkânı tanıyan ve fon fazlası olan müşteriler ile fon ihtiyacı olan müşterileri bir araya getiren finansal bir kuruluştur. Sermayesi herhangi bir devlete ait olmayan bankalar özel banka olarak adlandırılırken Para

ve kredi politikasının vazgeçilmez parçası olan bankaların varlığı ülkelerin ekonomik kalkınma payı içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Düzgün bir işletim sistemine sahip olmak zorunda olan bankalar, gerçek ya da tüzel kişilerin finansal ihtiyaçlarını karşılamak üzere belli bir mevzuat ve kanunlar çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Mevduat toplayan, mevduatı işleyen, firma, kurum ve kişilerin mevduat ihtiyaçlarını karşılayan, onlara kredi tedarik eden finansal destek sağlayan bir finansal kuruluştur.

Dünya globalleştikçe farklı sektörlerin içinde hızla gelişmeye başlayan bankacılık sektörü, küresel düzeyde yaşanan ekonomik krizler, sektörlerin Pazar paylarının artması, oluşan rekabet ortamı finansal bankacılığın önemini artırmıştır. Teknolojinin hızla yaygınlaşması , iletişim ağının hızlı bir şekilde ilerlemesi, ülkelerin pazarlama faaliyetleri ve birbirleriyle olan ticaret faaliyetlerini arttırmıştır. Ülkelerin ilk etapta ekonomik pazarda çeşitli yenilikler ve farklılıklar yaratma çabaları başlamış ve rekabet ortamı oluşmuştur. Mikro çevrede başlayan ve büyüyen bu inovasyon durum, işletmeleri finansal kuruluşlara yönlendirmiştir. Kâr elde etmek amacıyla yapılan pazarlama faaliyetleri müşteri odaklı bir yaklaşım haline geldi ve müşteri kazanma yaklaşım oluşmuştur. Firmalar inovasyon için finansal kuruluşların kapısını çalmaya başlamıştır. Bankalar, firmaların kredi, mevduat vb. finansal ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir bedel karşılığında firmalara finans desteği sağlamaktadır.

Günümüzde teknolojik gelişmelere bağlı olarak hızla gelişen bankacılık sektörü her geçen gün müşteri memnuniyeti için daha kapsamlı hizmetler sunmaya başlamıştır. Bunlardan bazıları, para çekme imkânı sağlayan bankamatik cihazları, cep telefonlarına yüklenen bankacılık uygulamalarıyla 7/24 parasal işlem yapma imkânı sağlamaktadır. Tüm bu süreçlerin temelinde çalışan faktörü yatmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazladır Bankalar ve finansal kuruluşlar işlerin doğru bir şekilde yürütülebilmesi için bünyelerinde onlarca hatta binlerce personel çalıştırmaktadır. İşlerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için çalışanın yapacağı işle uyumlu olması gerekmektedir. Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kalifiyeli personel çalıştırmak hedeflenmektedir. Bunun için çalışanını eğiten bir mekanizma oluşturmaya başlanmıştır. Çalışanlarına davranış biçimi, diksiyon, prezantabl giyim vb. bir çok alanda eğitim desteği sağlamaktadırlar. Buradaki amaç ise müşteri memnuniyeti sağlamak ve potansiyel müşteri kazanımı elde etmektir.

4.2.Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Paranın icat edilmesinden önce bankacılık işlemlerine başlanmıştır. Şöyle ki, ticaretin gelişmesiyle birlikte insanlar mallarını korumak amacıyla çeşitli arayışlarda bulunmuşlardır. İlk olarak alışverişin yaygın hale gelmesi ve ticaretin sadece ulusal değil uluslararası bir şekilde gelişmesiyle takas sistemi ortaya çıkmıştır. Sonrasında takas sisteminin ortaya çıkmasıyla değerli madenler önem kazanmış ve paranın icadı kolaylaşmıştır. Paranın icadı ile değerli madenlerin alım ve satımı daha da fazlalaşarak bankacılığın meydana gelmesini sağlamaktadır (Dinçer, 2019: 7). Mübadele yöntemi ile ve daha çok azınlıklar tarafından gerçekleştirilen bankacılık benzeri işlemlere daha çok sarraflar tarafından yapılmıştır (Sümer, 2016).

Türklerin bankacılık sektörü ile tanışması gerek gelenek yapısıysa gerekse örf ve adetlere göre diğer toplumlara göre daha geç olmuştur. Dini açıdan ise faizin haram olması bankacılığın gelişmesini engelleyen en önemli etkenlerden birisidir. Bankacılık sektörünün temelleri Osmanlı Devleti zamanında atılmıştır. Ayrıca Osmanlı Devleti'nin 19. yy. başlarına kadar gerek ekonomik gerekse siyasal nedenlerle uğraşmasından dolayı bankacılık sektörünün gelişimi sekteye uğramıştır (Büyükoğlu, 2022: 18).

Osmanlı Devleti'nde para miktarının ayarlanması, kredi hacminde düzenlemenin yapılması, altın ve döviz rezervlerinin yönetilmesi, iç ve dış ödemelerin gerçekleştirilmesi gibi iktisadi faaliyetler; hazine, darphane, sarraflar, vakıflar, bedestenler ve loncalar gibi farklı kesimlere verilen yetki doğrultusunda idare edilirdi. 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar altın sikke basımı Osmanlı Devleti tarafından gerçekleştirilirdi. 1839 yılında Osmanlı Devleti, ilk kez senyoraj hakkını kullanarak kâğıt para çıkartma yoluna gitmiştir. "Kaime-i nakdiye-i mutebere" olarak anılan ve el yapımı olan bu para, günümüzdeki anlamda banknot olmaktan çok faizli bir borç senedi veya hazine senedi olarak kullanılmıştır (TCMB, 2011: 2).

Osmanlı devletinde meydana gelen bütçe açıkları önemli ölçüde vergilerden karşılanırlardı. Ancak bir zaman sonra vergiler bütçe açıklarını karşılamamaya başladı. Devletin açığı kapatması ve gelir sağlayabilmesi için çeşitli nedenler düşünülmüştür. Osmanlı Devletindeki ilk banka olan Banque de Constantinople, Alleon ve Baltazzi adlı galata bankerleri tarafından 1847 yılında kurulmuştur. 1863'te imzalanan sözleşme ile açılan Bank-ı Osman-ı Şahane ise Osmanlı Devletindeki ilk resmi banka. 10 Mart 1924

tarihinde yetkiler Türkiye Cumhuriyeti'ne devrolmuş ve 2001 yılında Garanti Bankası tarafından satın alınmıştır (Dinçer, 2019: 10,11).

Osmanlı Devleti döneminde kurulan ve kökeni çiftçiler tarafından oluşturulan "Memleket Sandıklarına" uzanan Ziraat Bankası Cumhuriyet döneminde önemli bir rol üstlenmiştir. Türk bankacılık sisteminin gelişmesinde çok önemli adımlardan birisi 1924 yılında Türkiye İktisat Kongresi'nde alınan kararlardır. Sanayinin geliştirilmesi ve tarımsal faaliyetlerin arttırılması gibi kararlar alınmıştır. Bu şekilde toplumun refah seviyelerinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Buna ulaşmak için de ulusal bankacılığın kurulmasının ne kadar önemli olduğu dönemin ileri gelenleri tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Bu kongre Türkiye'deki bankacılık açısından milat niteliğindedir (Dinçer,2019: 10,11).

1854 yılındaki Kırım Savaşıyla Osmanlı Devleti yurt dışından ilk kez borç alarak mali çöküşünün başlangıcını ilan etmiştir. Bu savaşla birlikte gereken finansman sağlanamamış ve iç ve dış borçlanma yolu tercih edilmiştir. Osmanlı Devleti'nin 1856 yılında merkezi Londra'da bulunan İngiliz sermayeli "Ottoman Bank (Bank-ı Osmanî)" kurulmuştur. Bankanın yetkileri küçük miktarlarda kredi vermek, hükümete avans sağlamak ve bazı hazine bonolarını iskonto etmekle sınırlanmıştır. Sonrasında 1863 yılında İstanbul'da kurulan İngiliz ve Fransız sermayesinin ortak olduğu Osmanlı Bankası (Bank-i Osmani-i Şahane) kurulmuştur (Bakır, 2007: 14). Bu bankanın banknot basma yetkisi otuz yıl olarak verilmiştir. Diğer bir görevleri ise, devletin sahip olduğu gelirlerin tahsilatını yapmak, hazine ödemelerinde bulunmak, iç ve dış borçların faizinde ve anaparasında ödemelerinin yapmak bu bankanın görevlerindendir (Merkez Bankası Tarihçesi, 2018).

Osmanlı Devleti'nin Bankasının sermayesindeki yabancı kaynak gün geçtikçe rahatsız etmiş ve tepkiye yol açmıştır. Bu tepkilerden sonra yerli sermayeli bir bankanın kurulması ihtiyacı ortaya atılmıştır. Yerli sermayeye sahip olan merkez bankasının kurulması 11 Mart 1917 tarihinde İtibar-ı Milli Bankası ismiyle gerçekleştirilmiştir. Ancak Osmanlı Devleti 1. Dünya Savaşı'nda yenilerek milli bir merkez bankası statüsüne ulaşamamıştır (Merkez Bankası Tarihçesi, 2018).

Osmanlı Devleti'nin bazı bankalarına aşağıda yer verilmiştir:

***1847- Bank-ı Dersaadet**:* Galata bankerlerinin bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Osmanlı Devleti'nde dış ödemeleri düzenleme yetkisi verilen ilk bankadır.

1856- Osmanlı Bankası (Ottoman Bank): 1856 yılında İngiltere kralının fermanı ile merkezi Londra olan İngiliz sermayeli Osmanlı bankası kurulmuştur. Küçük miktarlarda kredi verme, hükümete avans sağlama ve hazine bonolarını iskonto etme gibi sınırlı görevlere sahiptir (Yılmaz, 2006).

1863- Bank-ı Osmanii Şahane: Osmanlı Bankası 1863 yılında kendisini feshedip, İngiliz ve Fransız ortaklığının gerçekleşmesiyle yeniden bir banka kurmuştur. Sonucunda devlet bankası statüsü ile kurulmuştur.

1930- T.C. Merkez Bankası: 3 Ekim 1931'de 1715 sayılı, "1715 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu" ile TCMB, faaliyetlerine 3 Ekim 1931'de resmen başlamıştır (Merkez Bankası Tarihçesi, 2018). 2001 de 1211 sayılı kanunun yerine 4651 sayılı kanun getirilmiştir. En son 2008'de 4651 sayılı kanunun yerine 5787 sayılı kanun getirilmiştir (Turna, 2014: 43). Kuruluş kanununa göre Merkez Bankası'na aşağıda belirtilen yetkiler verilmiştir:

- Politikasının aracı olan reeskont oranlarının belirlenmesini sağlamak,
- Para piyasasının akışının düzenlenmesine yardımcı olmak,
- Hazine işlemlerinin yerine getirilmesini sağlamak,
- Türk parasının istikrarlı olmasına karşın önlemler almak,
- Banknot basımını tek elden gerçekleştirmek,
- Devletin haznedarlığını üstlenmektir (Dinçer, 2019: 11).

Merkez bankasının kuruluşundaki kanunun tasarısında adı, "Cumhuriyet Merkez Bankası" olarak geçtiği halde TBMM komisyonunda uluslararası ilişkilerin önemi de düşünülerek adını "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası" olmasına karar verilmiştir. Bankanın bağımsızlığını ve özerkliğini vurgulamak için, "Türkiye Cumhuriyeti" yerine "Türkiye Cumhuriyet" ibaresi kullanılmıştır. Bankanın bağımsızlığını ifade etmesi açısından buradaki "i" harfinin olmaması önemlidir. Halen yürürlükte bulunan 1211 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanununun 1. maddesinde de bankanın anonim şirket ve özel hukuk tüzel kişiliği ve "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası" unvanı aynı şekilde korunmaktadır (Turna, 2014: 28).

4.3.İlgili Literatür

Örgütsel tükenmişlik ve örgütsel adalet son zamanlarda da hala güncelliğini koruyan bir konu olmakla beraber ulusal ve uluslararası alanda çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Dağlı (2006) yapılan araştırmada ortaokul yöneticilerinin tükenmişlik aşamalarına duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıları incelenmiştir. Araştırma örneklemi 31 okul müdüründen ve 89 müdür yardımcısından oluşmuştur. Araştırmanın sonucu; müdür ve müdür yardımcılarının "duygusal tükenme", "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı" algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Akten (2007), yapılan araştırmada 304 rehber öğretmen kullanılarak mesleki tükenmişlik düzeyleri ölçülmektedir. Araştırmanın sonucunda; cinsiyet değişkeni ön planda olup duygusal tükenmişlik boyutu ele alınmış olup çalışılan kurum değişkeninin ise tükenmişlikte önemli ölçüde ekili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Babaoğlan, Altun, Çakan (2010), 2003-2004 yılları arasında 204 okul yöneticilerine anket uygulaması yapılarak tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, okul yöneticilerinin duygusal tükenmişliğe, kişisel başarısızlığa ve toplam tükenmişliğe düşük düzeyde maruz kalmaktadırlar. Duyarsızlaşma tükenmişliğine çok düşük seviyede maruz kalınmıştır.

Yorulmaz vd. (2017), yapılan çalışmada işin tatmin etmesi ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada meta analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda iş tatmininin duygusal tükenme ile ilişkisinin negatif olduğu, iş tatmininin kişisel başarıda azalma arasındaki ilişkisinin de negatif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akar (2018), araştırmasında, iş yaşam kalitesi, tükenmişlik, okula yabancılaşma, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 314 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algılarının tükenmişlik ve okula yabancılaşma üzerinde olumsuz, duyuşsal bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Budak ve Sürgevil (2005) yapılan çalışmada akademik personeller ile tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler arasındaki ilişki analiz edilerek akademik personellerin tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Burnak'ın (2007) yapılan çalışmada özel sektörlerdeki iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda iş stresi ve tükenmişliğin bireysel özelliklere göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmektedir.

Ardıç ve Polatçı (2008) yapılan çalışmada tükenmişlik sendromuna yer verilmiş olup bilgi çağındaki en önemli sorunlardan birisi olduğu vurgulanmıştır. Bu sorunla başa çıkma yöntemleri araştırılmıştır.

Yıldırım ve İçerli'nin (2010) yapılan çalışmada Maslach ve Kopenhag ölçekleri kullanılarak karşılaştırmalı analizle tükenmişlik kavramına yer verilmiştir.

Çetin, Basım ve Aydoğan (2011), yapılan çalışmada örgütsel bağlılıkla tükenmişlik arasındaki ilişki analiz edilmiş ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Meydan'ın (2011) yapılan çalışmada örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarıyla, örgütsel performansı olumsuz etkileyen tükenmişlik ile ilgili izlenimlerin ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada bankacılık sektöründe bulunan 115 bireyin verileri ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda bireylerdeki tükenmişlik düzeyleri ile izlenim yönetimi arasında etkinin bulunduğu sonucuna ulaşılıştır.

İbrahimağaoğlu (2013) yapılan çalışmada örgütsel tükenmişliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiştir.

Köse'nin (2014) çalışmada örgütsel adalet algısıyla tükenmişlik arasındaki etkinin belirlenebilmesi hedeflenmekte ve bununla ilgili analiz yapılmıştır.

Balaban ve Konyalı (2016)'nın yaptıkları çalışmada kamu işgörenlerinin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adalet algısını etkileyen değişkenler detaylı şekilde incelenmiş ve kurum yöneticilerinin alması gereken önlemler tespit edilmiştir.

Özkan ve Özdevecioğlu (2013) çalışmada muhasebe mesleki ile uğraşanların tükenmişlik ve yaşamın anlamı üzerine etkisi ile ilgili bir analiz yapılmıştır. Çalışma Kayseri ilindeki 217 muhasebecisinin mesleki stresini ölçmeye yöneliktir. Çalışmanın

sonucunda mesleki stresin muhasebe mesleği il uğraşanların yaşam doyumlarını ve tükenmişlik düzeylerini belirlemede bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güner ve diğerleri (2014) yapılan çalışmada Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri araştırılmaya çalışılmıştır. Burdur'da özel veya kamu bankası olmak üzere 159 banka çalışanıyla anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda mesleki stresin ve tükenmişliğin çalışanların iş ve yaşam doyumlarını azaltmaktadır.

Grunau (2007), çalışmasında eğitim ortamlarının mobbing ve tükenmişlik seviyeleriyle alakalı ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın örneklemi kamu okullarında çalışan 129 işçidir. Nicel yöntem kullanılarak ulaşılan sonuçta tükenmişlik ile cinsiyet arasında ve mobbing ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, mobbing ve tükenmişlik arasında ise anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Owens (2013), çalışmada ilkokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile müdürlerin liderlikteki etkileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın örnekleminde 127 öğretmen bulunmaktadır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre orta derecede duygusal tükenme, düşük derecede duyarsızlaşma ve yüksek derecede kişisel başarı hissettikleri bulunmuştur. Araştırmada, öğretmenlerin müdürlerini daha az etkili olarak algıladıkça daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları ortaya konmuştur.

Maslach ve Jackson (1981) kamuda çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla "Maslach Tükenmişlik Envanteri" geliştirilmiştir. Çalışmada farklı mesleklere ait çalışanlardan polis, avukat, hemşire, öğretmen gibi mesleklerden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, gençlerin yaşlılara; kadınların ise erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları saptanmıştır. Ayrıca, bekâr iş görenlerin, evli olanlara göre daha fazla duygusal tükenme içinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Safarzaie vd. (2017) çalışmalarında, lisansüstü öğrencilerin akademik tükenmişlik ile ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın örneklemi 307 lisansüstü öğrencisidir. Çalışmada öğrencilerde akademik stresin artmasıyla birlikte öz-yeterliklerinin azalması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kantas ve Vassilaki (1997), yaptığı araştırmasında Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin 220 öğretmen üzerinde geçerlilik ve güvenirliğini test etmiştir. Yaptığı bu çalışmada ulaştıkları bulgular ışığında Maslach ve Jackson'ın bulduğu sonuçlara yakın sonuçlar

bulunmuştur. Öte yandan ölçeğin, araştırmanın yapıldığı ülkenin kültüründen etkilenmeyen özellikte bir envanter olduğu saptanmıştır.

King ve Sethi (1997) tarafından yapılan çalışmada, iş görenlerde ortaya çıkan rol çatışmaları neticesinde oluşan stres ve tükenmiş arasındaki bağ irdelenmiştir. Araştırma neticesinde, iş görenlerde ortaya çıkan rol çatışmaların tükenmişliğe sebep olduğu ortaya çıkmıştır.

Kalliath, O'driscoll ve Gillespie (1998) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik arasındaki bağ irdelenmiştir. 197 hemşireden oluşan bu çalışma grubu 28 hipotezden oluşmaktadır. Araştırma bulguları sonucunda örgütsel bağlılığın, örgütsel tükenmişliğin bir göstergesi olduğu tespit edilmiştir.

Orpen, çalışmada örgütsel bağlılığın, dağıtım adaleti ile süreç adaleti arasındaki ilişkisi incelenmiştir. ABD'de yapılan çalışmada farklı kurumlarda görev yapan 135 yöneticinin verileri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında var olan ilişki anlamlı bulunmuştur (Orpen, 1994).

Vermunt ve Steensma (2013), çalışmada yöneticilerin haksız davranışlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etki araştırılmıştır. Haksızlık ve stresin bulunduğu ortamda kişilerin stresin bulunduğu ortamı terk etme isteği, sosyal destek aramakta veya stresle başa çıkmanın yolları ile ilgili davranışları araştırmaktadır. Haksızlık ve stres kuramına göre stresin azaltılması hatta stresin önlenebilmesi ancak adil davranışlar sergileyen yöneticilerle başarılabilmektedir.

Cihangiroğlu ve Yılmaz'ın (2010) "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi" adlı çalışmaya göre iş görenlerin örgütsel adalet algıları ile kurum ve kuruluşlar arasındaki önem araştırılmıştır. Çalışanların, kaynakları ne derece etkin kullanılıp kullanılmadığı, kendilerini bağlayan kararların verilmesindeki amaçların ne derece önemli olduğu, diğer çalışanlar ile kendilerini kıyasladıklarında adaletli davranılıp davranılmadığı, yöneticilerin çalışanlara karşı davranış biçimleri gibi nedenler kurumlarla arasındaki etkileşimin önemini vurgulamaktadır. Çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin örgütün etkili bir şekilde güçlenmesi için gerekli olduğu sonucun varılarak örgütsel adaletsizliğin isse örgüt içerisinde büyük bir sorun olarak görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196-213).

Çalışkan, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü” Adlı çalışmada örgütsel adaletin üç alt boyutu ile iş görenlerin örgütsel bağlılığa etkisini ve bu etkinin rolünü tespit edilmeye çalışılmıştır. Değişkenlerin arasındaki ilişki; regresyon analizi, faktör analizi, sobel testleri ile analiz edilmiştir. 896 çalışanın vermiş olduğu bilgilerle değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti yapılmıştır. Sonucunda; örgütsel adaletin üç alt boyutunun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve etik iklimin bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu bulunmuştur (Çalışkan, 2015: 118).

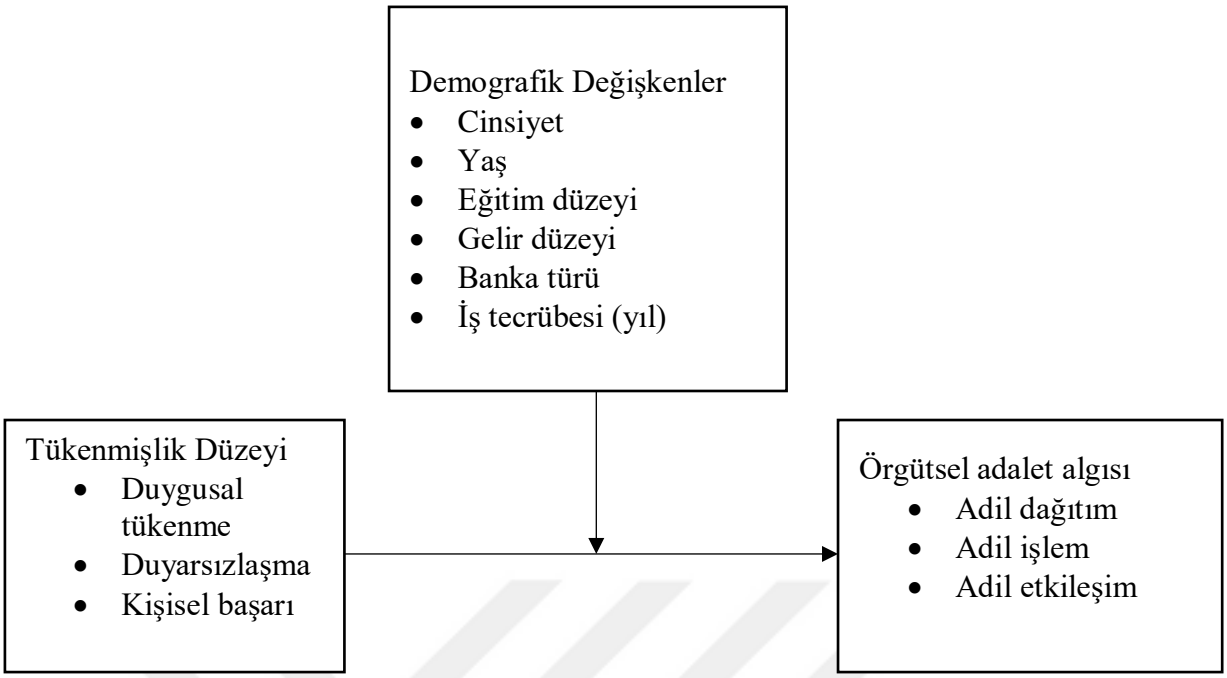
5.BANKACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırma yöntemi, araştırma evreni, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, kullanılan ölçekler ve kurulan hipotezler verilecektir. Ayrıca araştırma evreni olarak Muş ili seçildiği için şehir ile ilgili bilgilere de yer verilmiştir. Oluşturulan hipotezlerle ilgili de önceki çalışmalardan örnekler verilerek nasıl oluşturulduğuna dair bilgiler verilmiştir.

5.1.Çalışmada Kullanılacak Yöntem ve Araştırma Modeli

Çalışma için veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Muş ilinde bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evreni olan Muş ilindeki özel ve kamu bankalarında çalışan beyaz yakalılar seçilmiştir. Yapılan araştırma sonucu yaklaşık 150 kişi olduğu öğrenilen araştırma evreninden çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 92 kişiye ulaşılmıştır. Yaklaşık olarak evrenin yüzde 60'ına ulaşılan örneklemin evreni yansıtma oranı bu nedenle yüksektir.

Araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur;



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

Verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini tespit etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Anketin sosyo-demografik bilgiler kısmında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışılan banka türü ve iş tecrübesine yer verilmiş sonraki bölümlerinde ise tükenmişlik düzeyi ve örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin ifadeler yer almıştır. Bu bölümlerden elde edilen puanların sosyo-demografik bilgiler ile anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Bu amaçla bağımsız t-testi (independent sample t-test) ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını kontrol etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

5.2.Araştırma Evreni ve Muş İli

Çalışmada araştırma evreni olarak Muş ilinde faaliyette bulunan ve şubesi yer alan kamu ve özel sermayeli bankalarda çalışan beyaz yakalılar seçilmiştir. Doğu Anadolu bölgesinde yer alan Muş ili, Muş ovasının kenarına kurulmuş bir şehirdir. Doğu Anadolu Bölgesinin Yukarı Murat Van bölümü içinde yer alan bu şehir Doğu Anadolu Bölgesi kalkınma Projesinde de yer almaktadır. Muş merkez ilçesi, Varto, Bulanık, Hasköy, Korkut, Malazgirt ilçeleri bulunmaktadır.

Muş ilinin adının nerden geldiğine dair birçok sav vardır. Ancak bilinen Muş güney dağlarında yaşayan Muşki kavminden geldiği yerel halk tarafından söylenmektedir. Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesi'nde olan bu şehir Malazgirt savaşı ve Sultan Alp Arslan'la özdeşleşmiş durumdadır. Malazgirt savaşından sonra Anadolu'ya Türkler akın etmeye başlamıştır. Şehir Selçuklu döneminde önemli bir konumda olmasından dolayı o dönemden kalma bir çok tarihi eser; Mercimek kalesi, Muş ulu cami, Yıldızlı Han ,Dere kilisesi, Surp Karabet Manastırı, Alaeddin cami gibi yerli ve yabancı turistlerin ilgi odağı olmuştur.

19. yüzyılın sonlarında Ermeni nüfusu yoğunlukta iken kırdan kente göçün hızlanmasıyla İl nüfusu artmıştır. TÜİK son verilerine göre nüfusun 198.578 civarında olduğu bilinmektedir (TÜİK, 2022). Muş ilinde Emeni, Kürt, Türk ve Sünni Zazalar olduğu ve bir arada yaşayan bu ırklar aslında Muş şehrini kozmopolitik bir yapıya büründürmüştür. Özellikle bölgesel dillerin farklılığından dolayı açık, anlaşılır ve sağlıklı bir iletişimin olmadığı da belirtilmektedir.

Coğrafi özellikler ve iklimden dolayı ekonomisi daha çok tarım ve hayvancılığa dayanmaktadır. Geleneksel yöntemlerle yapılan hayvancılık ve tarım, şehrin gelişimini olumsuz etkilemektedir. Lalesi ve üzümüyle meşhur olan bu şehir, şarap yapımında kullanılması için bir çok şehre üzüm desteği sağlamaktadır. Tarımda daha çok şeker pancarı söz konusu olduğundan bölgenin şeker ihtiyacının büyük bölümü şehirde kurulu şeker fabrikaları karşılamaktadır. Aynı zamanda şehirde bulunan Muş Alpaslan Üniversite'si şehre canlılık katmakta ve yerel ekonomiyi ayakta tutmaktadır.

5.3.Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak, geçerlilikleri ve güvenirlikleri kanıtlanmış Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeğinden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) toplam 22 maddeden oluşmaktadır (Maslach vd.,1997) ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek tükenmişliği 3 boyutta ölçmektedir. Bu boyutlar; Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma'dır (Personal Accomplishment). İki alt boyut olumsuz ifadelerden (Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma) ve bir boyut da olumlu ifadelerden (kişisel başarı duygusunda azalma)

oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek olması, kişisel başarı duygusunda azalma alt ölçeğinden alınan puanın ise düşük olması tükenmişliği göstermektedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde yer alan; 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 no'lu ifadeler duygusal tükenmeyi; 5, 10, 11, 15 ve 22 no'lu ifadeler duyarsızlaşmayı; 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 no'lu ifadeler ise kişisel başarıyı ölçmede kullanılan tutum ifadeleridir.

Örgütsel Adaleti ölçmek için ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut olan Adil dağıtım (Distributive Justice), beş maddeden oluşmaktadır. Bu alt boyut farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları-adilliğini ölçmektedir. İkinci boyut ise Adil İşlemdir (Procedural). İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçmekte ve 6 maddeden (6.-11.maddeler) oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler bilginin tarafsız ve doğru biçimde toplanması ile, çalışanların fikirleriyle ve de sorunların çözümünde üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Üçüncü boyut ise adil etkileşimdir. 9 ifadeden oluşan Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) (12.-20. maddeler), çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmaktadır ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir.

5.4.Araştırma Hipotezler

Literatürde yapılan incelemeler sonucunda tükenmişlik düzeyi ve örgütsel adalet algısı düzeyi arasındaki ilişkiyi ve bu düzeyler ile demografik değişkenlerin ilişkisini incelemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{1A}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1B}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1C}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1D}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1E}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1F}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde banka türüne göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1G}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2A}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2B}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2C}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2D}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2E}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2F}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde banka türüne göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2G}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_3: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algısı düzeyleri arasında anlamlı bir korelasyon vardır.

5.5.Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Bilgiler

Muş il merkezinde şubesi bulunan kamu ve özel bankalar tek tek ziyaret edilerek çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden katılımcılara ait toplanan sosyo-demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışılan banka türü ve iş tecrübesine ait istatistiki bilgiler aşağıda tablo şeklinde verilmiştir.

Tablo 5.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Kadın	25	27,2

Erkek	67	72,8
Toplam	92	100,0

Katılımcıların üçte ikisinden fazlasını (%72,8) erkekler oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanlar arasında Muş il merkezi için kadınların sayısının oldukça az düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2 Katılımcıların Yaş Dağılımı

	Sayı	Yüzde
24-29 yaş	15	16,3
30-39 yaş	58	63,0
40-49 yaş	19	20,7
Toplam	92	100,0

Yaş olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun (%63) 30-39 yaş grubunda olduğu görülmektedir. En az grubu ise %16,3 ile 24-29 yaş arası oluşturmaktadır.

Tablo 5.3 Katılımcıların Medeni Durumları

	Sayı	Yüzde
Evli	57	62,0
Bekar	35	38,0
Toplam	92	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında önemli bir çoğunluğun (%62) evli olduğu görülmektedir. Bekarlar ise %38 ile evlilere göre oldukça azdır.

Tablo 5.4 Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

	Sayı	Yüzde
İlköğretim	1	1,1

Lise	6	6,5
Önlisans	6	6,5
Lisans	75	81,5
Lisansüstü	4	4,3
Toplam	92	100,0

Eğitim düzeyi açısından %81,5'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lisansüstü olanlar dahil edildiğinde ise bu sayı %85,8'e ulaşmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi oldukça yüksektir.

Tablo 5.5 Katılımcıların Gelir Düzeyleri

	Sayı	Yüzde
10 bin ve altı	24	26,1
10-15 bin	52	56,5
15-20 bin	13	14,1
20-25 bin	3	3,3
Toplam	92	100,0

Gelir düzeylerine bakıldığında ise %56,5'inin 10-15 bin aralığında bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Yaklaşık dörtte biri (%26,1) ise 10 bin ve altında bir gelire sahiptir.

Tablo 5.6 Katılımcıların Çalıştıkları Banka Türlerinin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Kamu	28	30,4
Özel	64	69,6
Toplam	92	100,0

Banka türlerine bakıldığında ise üçte ikisinin özel sermayeli bankalarda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5.7 Katılımcıların İş Tecrübesi

	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	3	3,3
1-5 yıl	30	32,6
6-10 yıl	30	32,6
11-15 yıl	20	21,7
16 yıl ve üzeri	9	9,8
Toplam	92	100,0

İş tecrübesi açısından çok tecrübeli olanlar yani 16 yıl ve üzeri yıldır (%9,8) çalışanlar ile tecrübesi az olanlar (%3,3) azınlığı oluşturmaktadır. 1-5 yıl arasında ve 6-10 yıl arası tecrübesi olan katılımcı sayısı örneklemin %65,2'sini oluşturmaktadır.

6.BULGULAR

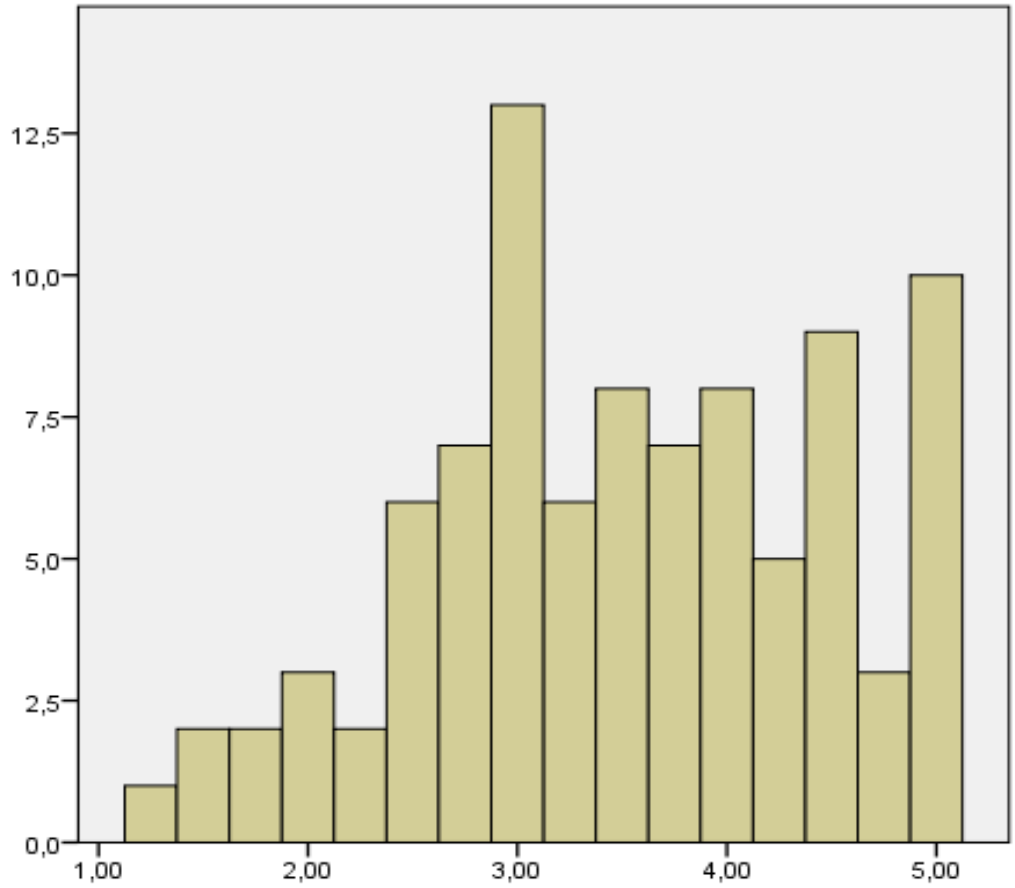
Bu bölümde yapılan testler ve sonuçlarına yer verilecektir. Öncelikle kullanılan ölçekler için normallik testi yapılmış ve normal dağılım ve heterojenlik testi yapılmıştır. Daha sonrasında değişkenler arasındaki korelasyona bakılmıştır. Sonrasında iki cevaplı kategorik demografik değişkenler olan cinsiyet, medeni durum ve banka türü için T testi, diğer demografik değişkenler olan yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve iş tecrübesi için de tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılması planlanmıştır. Son olarak tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

6.1.Normallik Testi

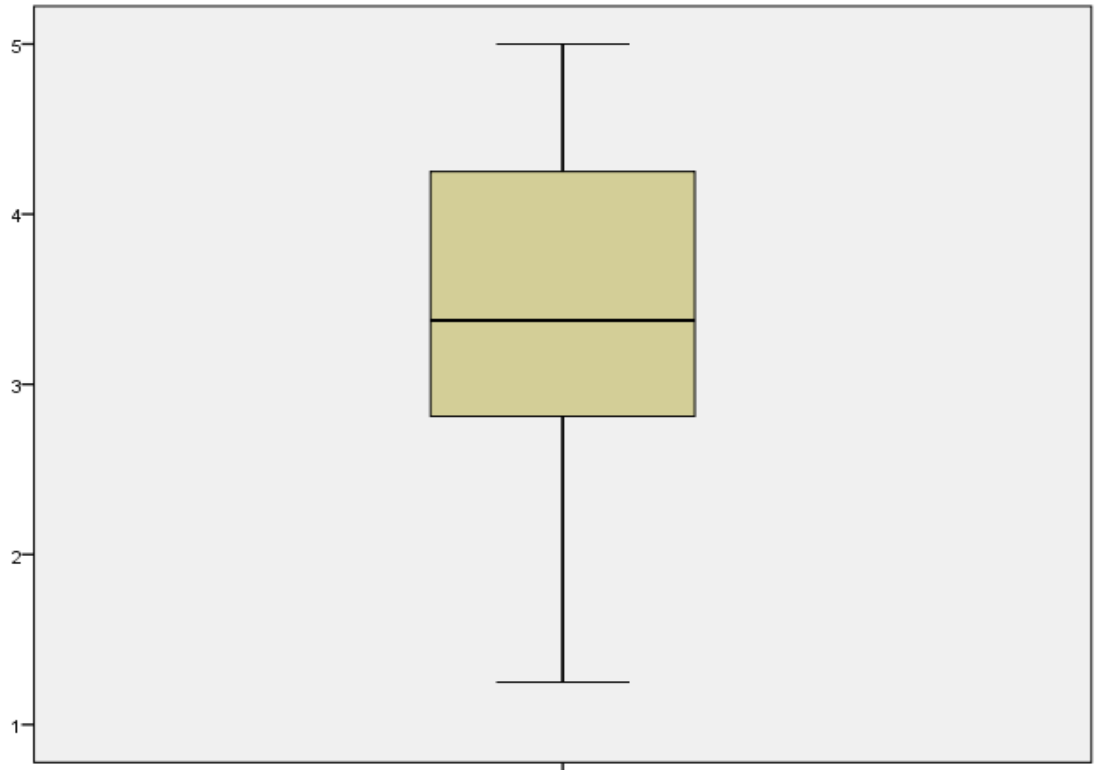
İstatistiki analizler yapılırken bazı varsayımların karşılanması gerekmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde verilerin normallik ve heterojenliğine bakılması gerekmektedir. Bu nedenle, parametrik yöntemler kullanılarak istatistiksel analiz yapılırken, normallik varsayımının doğrulanması temel bir endişe kaynağıdır. Genellikle grafiksel araştırmaya (Q-Q grafiği, histogram veya kutu grafiği) bakmak yeterli olurken grafiksel yöntemler, bir örnek verinin normalliğini kontrol etmede faydalı olsa da normal varsayımın geçerli olduğuna dair resmi kesin kanıt sağlayamazlar. Grafiksel yöntem özneldir, çünkü birine 'normal dağılım' gibi görünen şey, başkaları için mutlaka öyle olmayabilir. Ek olarak, grafiği doğru bir şekilde yorumlamak için engin deneyim ve iyi istatistiksel bilgi gereklidir. Normallik testine ait SPSS programında oluşturulan şekiller aşağıda verilmiştir.

Histogram grafiğinin normal dağılım göstermesi için çan şekline benzemesi ve yukarıdan aşağıya ortadan bir çizgi çekilse iki tarafın birbirine benzer ve simetrik olması gerekir. Kutu grafiğinde ise ortadaki kutunun ve içindeki çizginin tam ortada olması ve yukarı ile aşağının simetrik olması beklenir.

Tükenmişlik alt boyutlarından olan Duygusal Tükenmeye ait histogram ve kutu grafikleri aşağıda verilmiştir. İki şekilde de katılımcılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

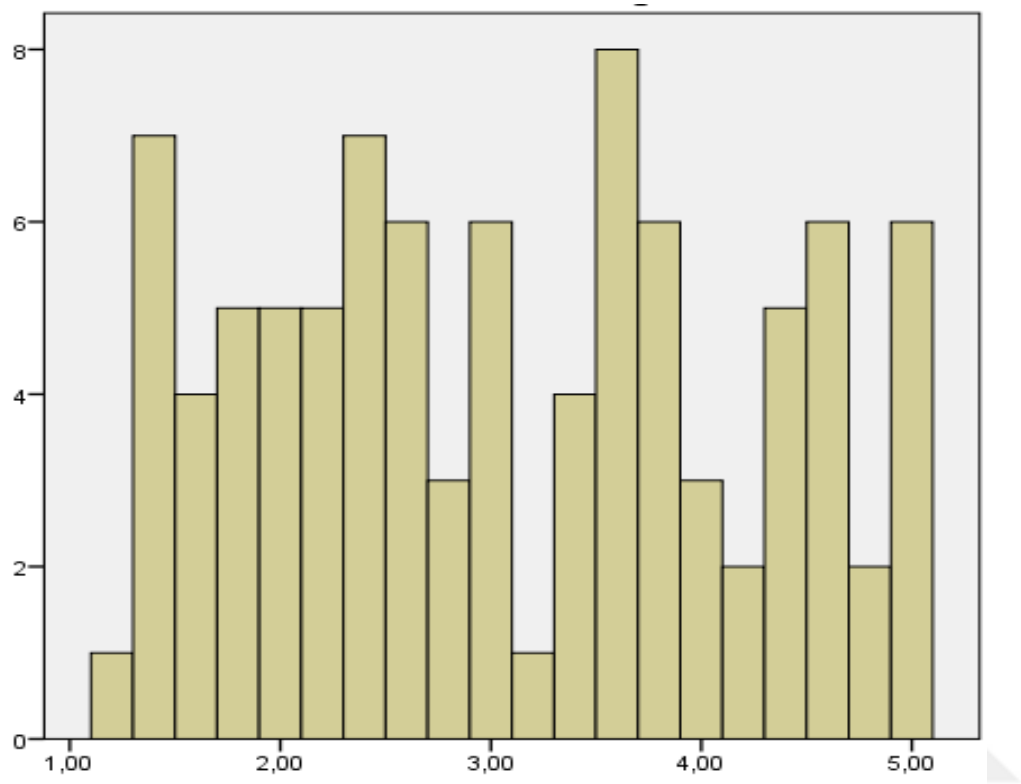


Şekil 6.1 Duygusal Tükenme Histogram Grafiği

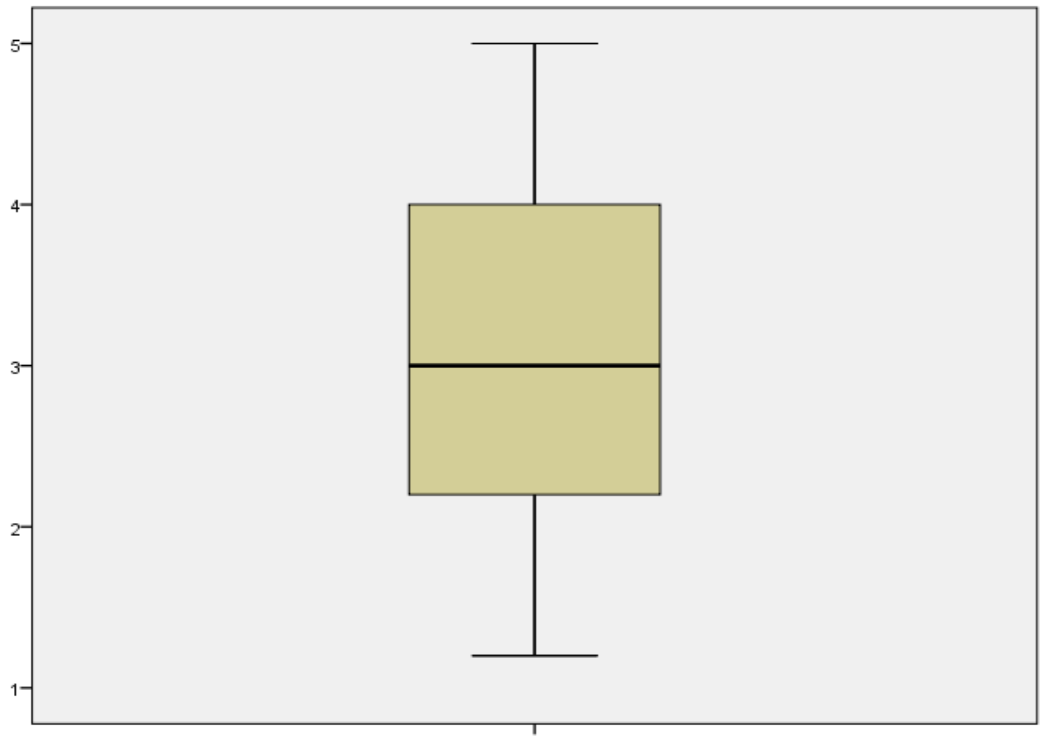


Şekil 6.2 Duygusal Tükenme Kutu Grafiği

Tükenmişlik alt boyutlarından olan Duyarsızlaşmaya ait histogram ve kutu grafikleri aşağıda verilmiştir. İki şekilde de katılımcılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

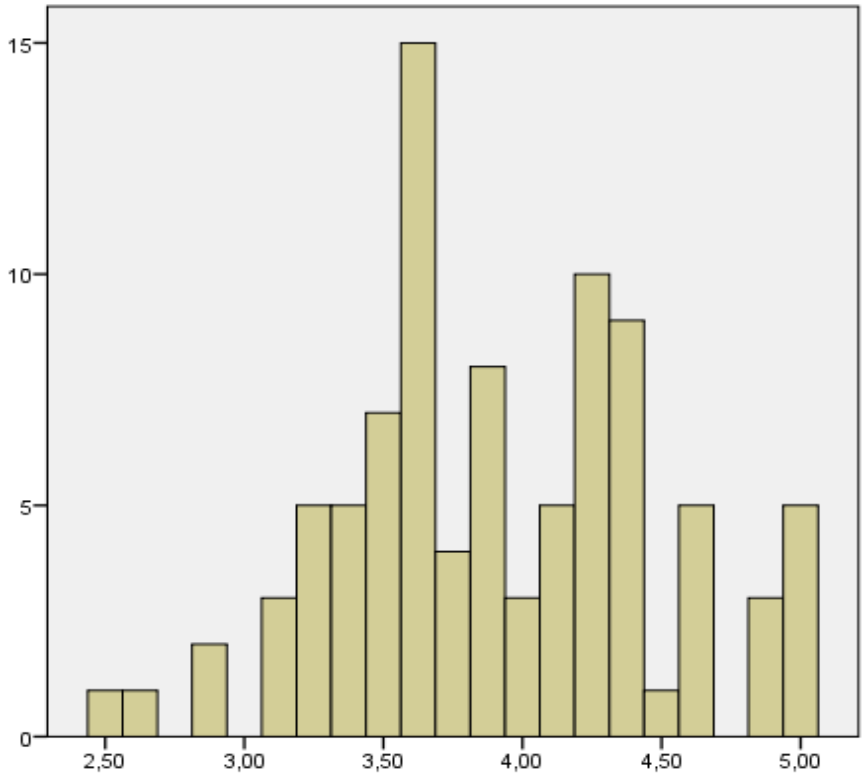


Şekil 6.3 Duyarsızlaşma Histogram Grafiği

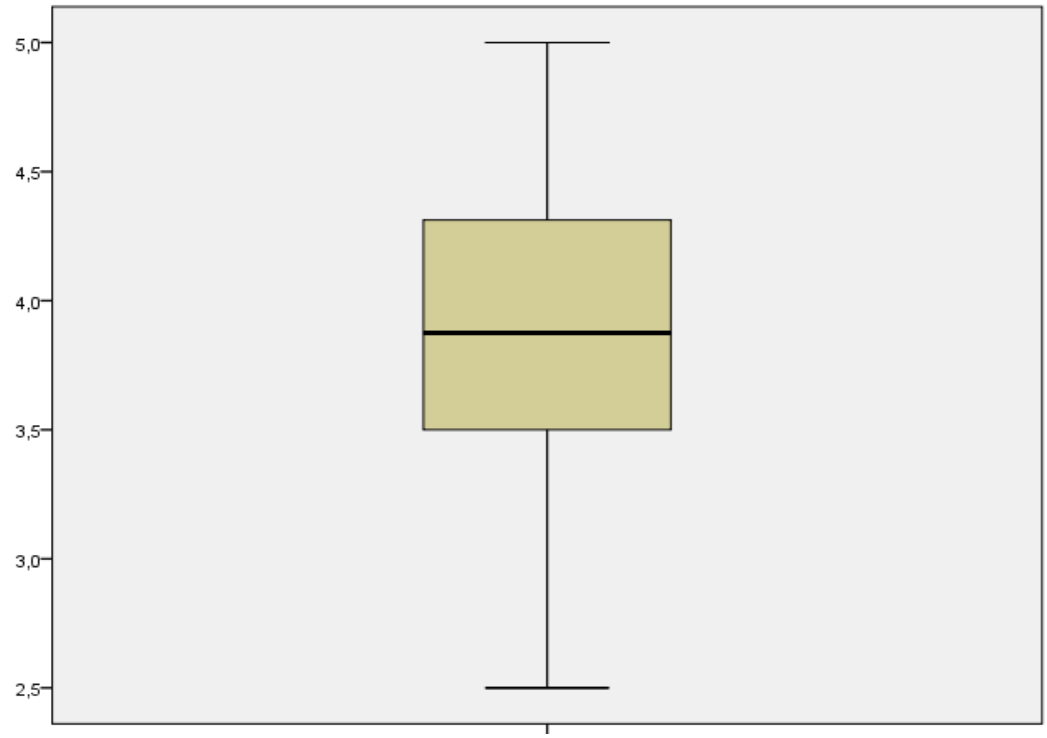


Şekil 6.4 Duyarsızlaşma Kutu Grafiği

Tükenmişlik alt boyutlarından olan Kişisel Başarıya ait histogram ve kutu grafikleri aşağıda verilmiştir. İki şekilde de katılımcılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

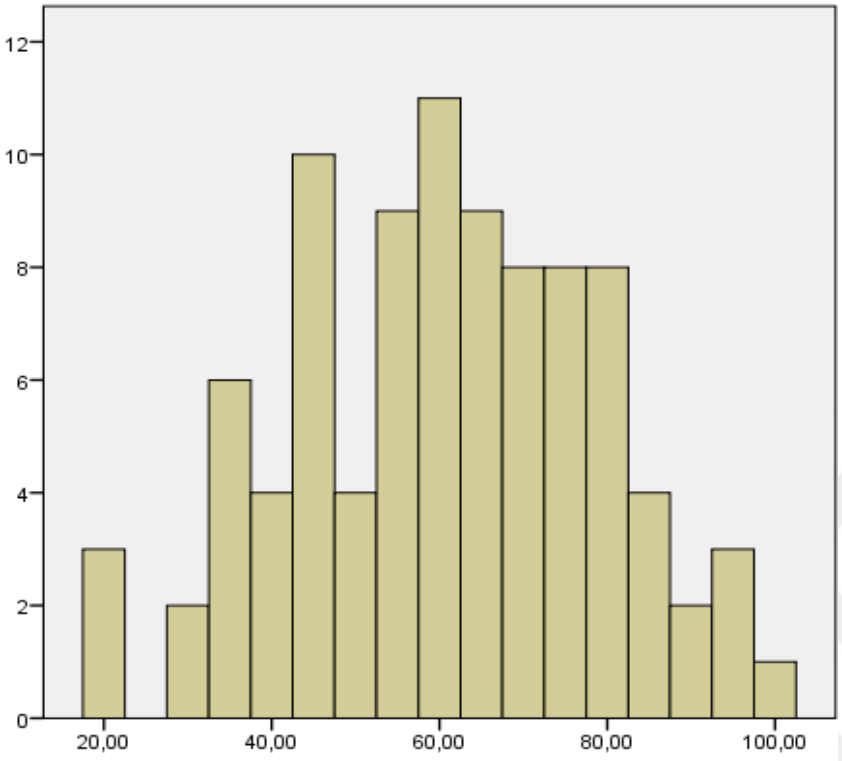


Şekil 6.5 Kişisel Başarı Histogram Grafiği

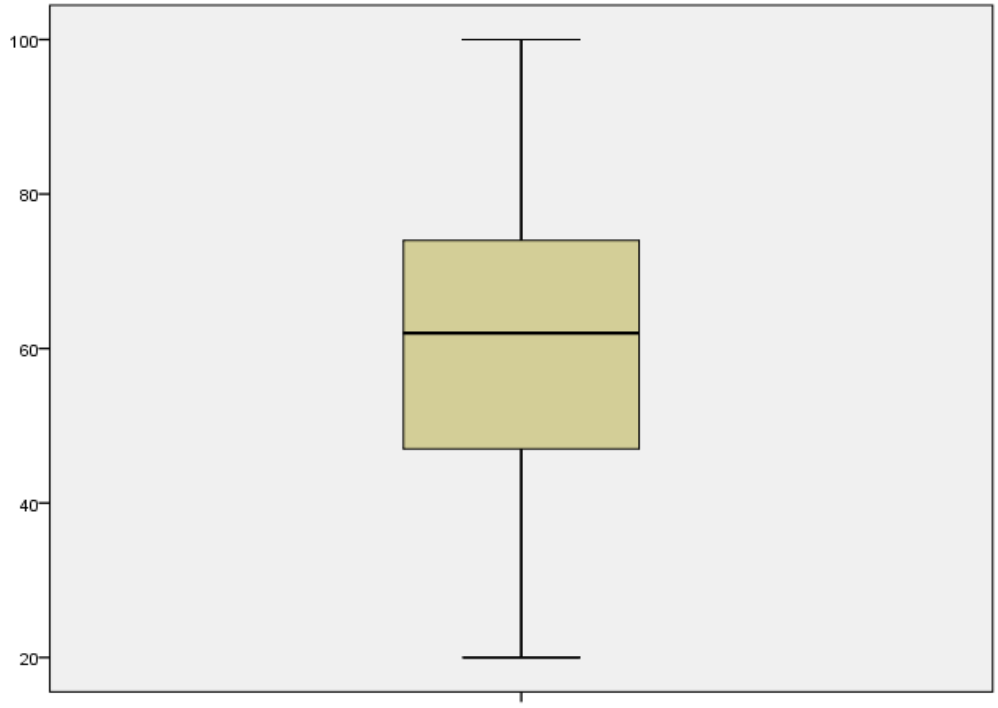


Şekil 6.6 Kişisel Başarı Kutu Grafiği

Çalışmada kullanılan Örgütsel adalet ölçeği ile ilgili elde edilen histogram ve kutu grafikleri aşağıda verilmiştir. İki şekilde de katılımcılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

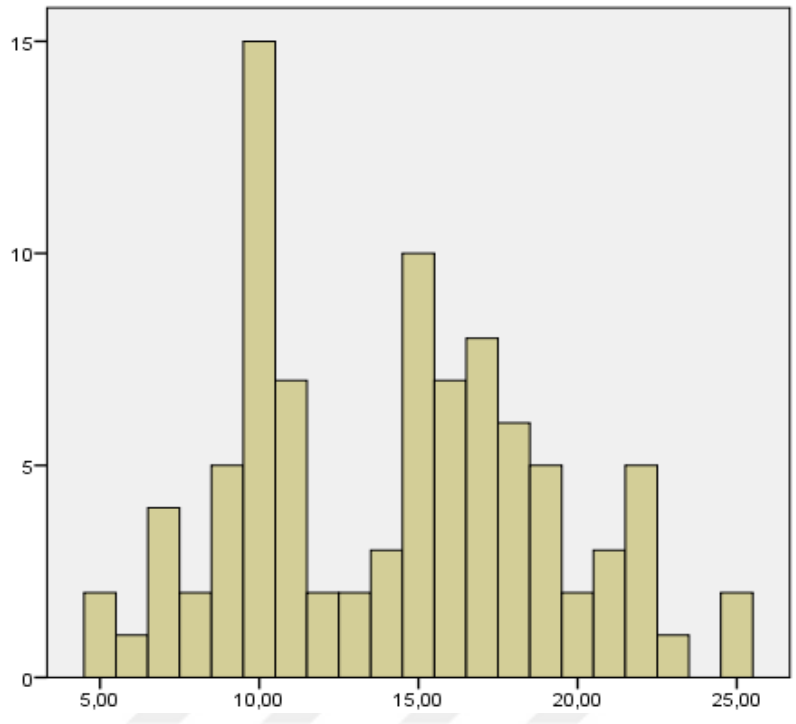


Şekil 6.7 Örgütsel Adalet Histogram Grafiği

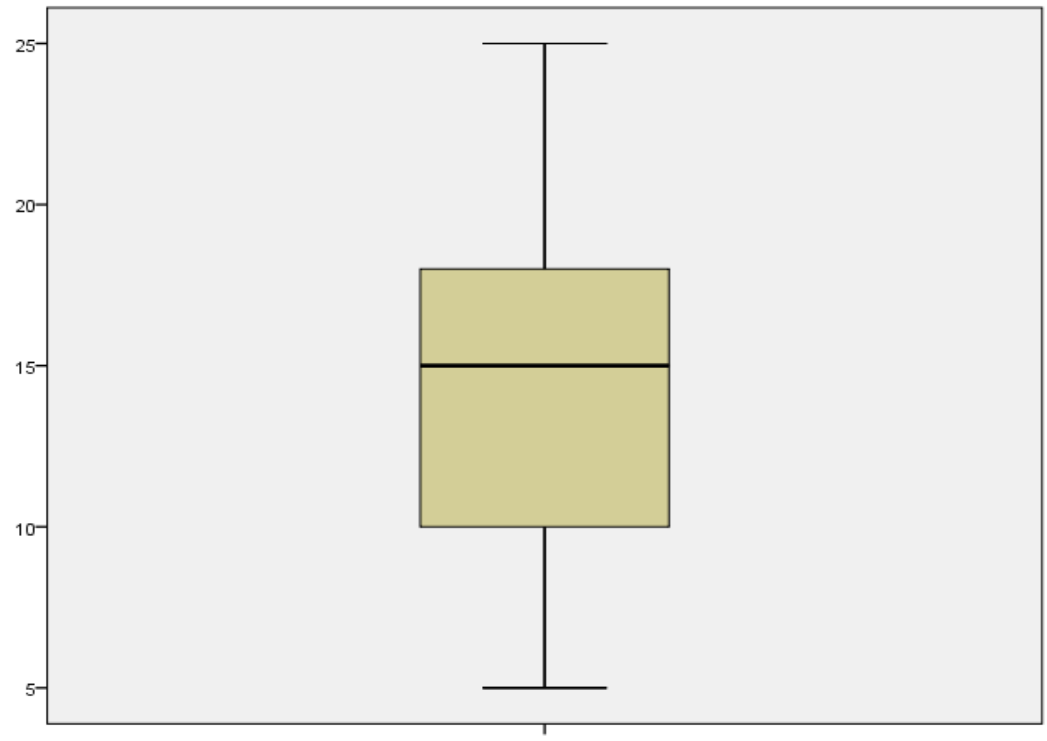


Şekil 6.8 Örgütsel Adalet Kutu Grafiği

Çalışmada kullanılan Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan Adil dağıtım ile ilgili elde edilen histogram ve kutu grafikleri aşağıda verilmiştir. İki şekilde de katılımcılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

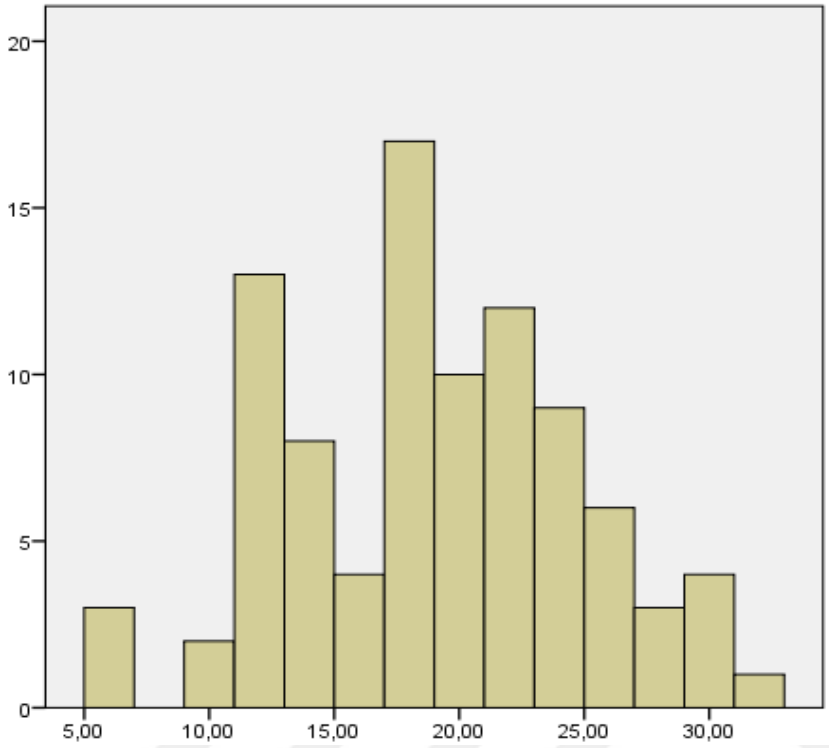


Şekil 6.9 Adil Dağıtım Histogram Grafiği

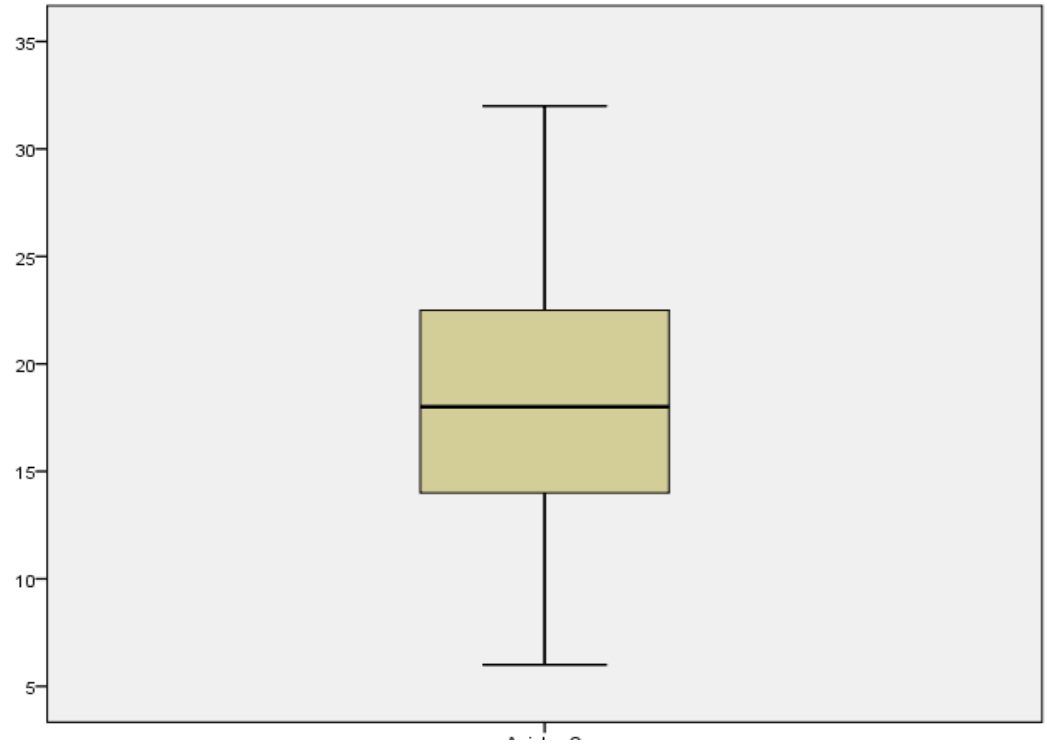


Şekil 6.10 Adil Dağıtım Kutu Grafiği

Çalışmada kullanılan Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan Adil işlem ile ilgili elde edilen histogram ve kutu grafikleri aşağıda verilmiştir. İki şekilde de katılımcılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

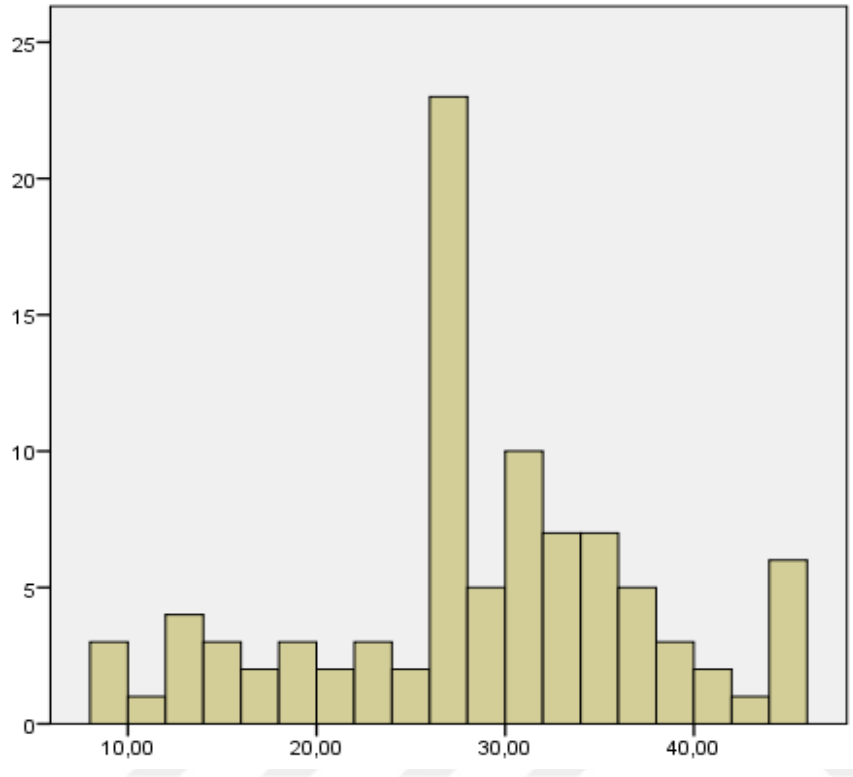


Şekil 6.11 Adil İşlem Histogram Grafiği

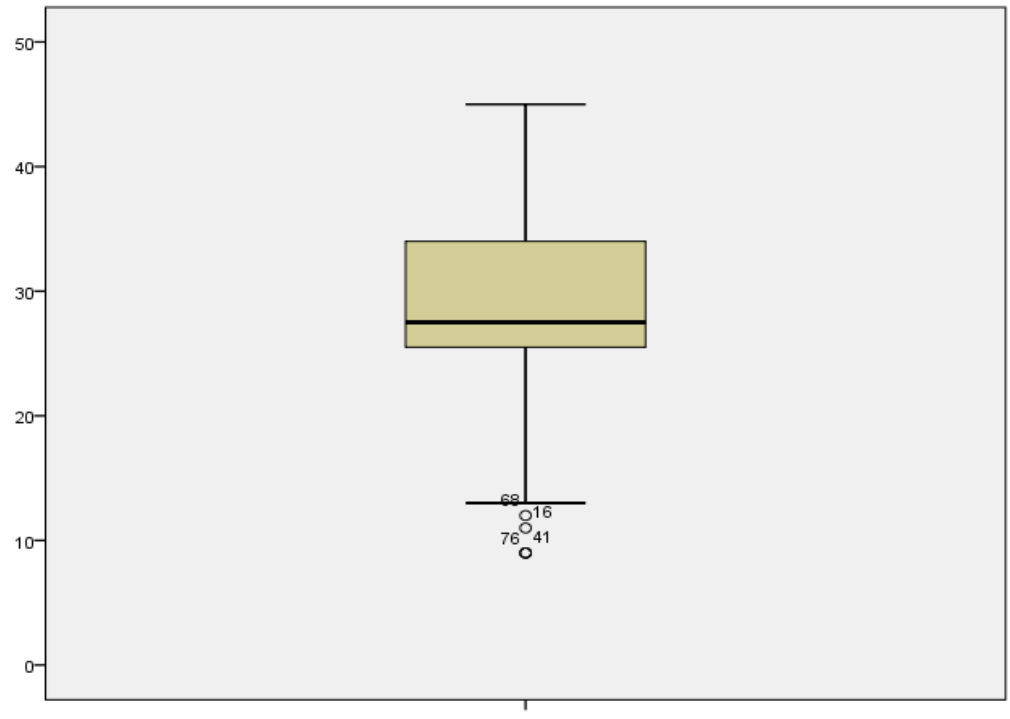


Şekil 6.12 Adil İşlem Kutu Grafiği

Çalışmada kullanılan Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan Adil etkileşim ile ilgili elde edilen histogram ve kutu grafikleri aşağıda verilmiştir. İki şekilde de katılımcılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.



Şekil 6.13 Adil Etkileşim Histogram Grafiği



Şekil 6.14 Adil Etkileşim Kutu Grafiği

Çoğu durumda, grafik yöntemlerden elde edilen sonucu doğrulamak için resmi istatistiksel testler gereklidir (Yap ve Sim, 2011). Bunlardan birisi Shapiro-Wilk testidir. Son zamanlarda daha yaygın kullanılan yöntemse serilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belli bir aralıkta olmasıdır. Bu değerler Tabachnick ve Fidell (2013) için +1.5 -1.5 aralığında George ve Mallery (2010) için +2.0 -2.0 aralığında olmalıdır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.1 Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt boyutlar	Ortalama	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk
Duygusal Tükenme	3,4497	0,09878	-0,155	-0,689	0,043*
Duyarsızlaşma	3,0891	0,11781	0,115	-1,188	0,001*
Kişisel başarı	3,9130	0,05859	0,041	-0,346	0,091
Adil dağıtım	14,2500	0,50313	0,155	-0,803	0,020*
Adil işlem	18,5543	0,61444	-0,006	-0,482	0,338
Adil etkileşim	28,1196	0,91946	-0,223	-0,195	0,023*
Örgütsel Adalet	60,9239	1,88756	-0,117	-0,355	0,706

Tablo incelendiğinde Shapiro-Wilk testine göre Tükenmişlik Düzeyi alt boyutları olan Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma, ile Örgütsel adaletin alt boyutları olan Adil dağıtım ve adil etkileşimin anlamlı çıktığı görülmektedir. Fakat çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise hiçbirinin +1,5 ve -1,5 aralığının dışında olmadığı görülmektedir. Buna göre Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre bu veriler normal dağılmaktadır.

6.2.Değişkenler Arası Korelasyon

Daha sonra kullanılan değişkenler arasındaki korelasyona bakılmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi ile kullanılan ölçekler ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir korelasyon olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 6.2 Korelasyon tablosu 1

	Cinsiyet	Yaş	Medeni durum	Eğitim düzeyi	Gelir düzeyi	Banka türü	İş tecrübesi

Adil dağıtım	,588	,272	,187	,217	,258	,122	,031
Adil işlem	,870	,669	,397	,093	,633	,186	,069
Adil etkileşim	,413	,839	,436	,174	,482	,226	,041
Örgütsel Adalet	,759	,596	,314	,124	,424	,152	,030
Duygusal Tükenme	,108	,989	,283	,103	,194	,243	,083
Duyarsızlaşma	,286	,933	,613	,270	,354	,113	,012
Kişisel başarı	,123	,452	,647	,556	,199	,005	,541

Yukarıdaki tabloda verilen korelasyon sonuçlarına göre cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi ile kullanılan ölçekler ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir korelasyon olmaması nedeniyle aşağıdaki hipotezler reddedilmiştir.

H_{1A}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1B}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1C}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1D}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1E}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2A}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2B}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2C}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2D}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2E}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2F}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı düzeylerinde banka türüne göre anlamlı bir farklılık vardır.

Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutu olan kişisel başarı ile banka türü değişkeni arasında anlamlı düzeyde korelasyon bulunması nedeniyle bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Ayrıca Örgütsel adalet ve alt boyutları olan adil dağıtım ve adil etkileşim ile Tükenmişlik ve alt boyutu olan duyarsızlaşma ile anlamlı düzeyde korelasyona sahip olduğu görülen iş tecrübesi için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

Tablo 6.3 Korelasyon tablosu 2

	Adil dağıtım	Adil işlem	Adil etkileşim	Örgütsel Adalet	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma
Adil işlem	,000					
Adil etkileşim	,000	,000				
Örgütsel Adalet	,000	,000	,000			
Duygusal Tükenme	,055	,025	,085	,037		
Duyarsızlaşma	,022	,035	,203	,056	,000	
Kişisel başarı	,024	,017	,082	,026	,745	,607

Kullanılan ölçekler ve alt boyutları arasındaki korelasyonu gösteren yukarıdaki tabloya bakıldığında ise Örgütsel adalet algısı ile Duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında, Adil dağıtım ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında, adil işlem ile tüm tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir.

6.3.Bağımsız Örneklem T Testi

Maslach tükenmişlik ölçeğindeki kişisel başarı alt boyutundaki yüksek puanlar tükenmişliğin az olduğunu düşük puanlar ise tükenmişliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Aşağıda homojenlik testi sonuçları ve bağımsız t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6.4 Kişisel Başarı İçin Bağımsız T Testi Sonuçları

Banka türü	Sayı	Ort.	Levene homojenlik		T testi sonuçları		
			F	p	t	df	p
Kamu	28	3,6652	2,867	,094	-2,911	90	,005
Özel	64	4,0215					

Yapılan analiz sonucunda Kamu (Ort=3,67, SS=0,47) ve Özel (Ort=4,02, SS=0,67) bankalarında çalışanların kişisel başarı düzeyleri yukarıda gösterilmiştir. Tükenmişlik ölçeğindeki Kişisel başarı puanının özel banka çalışanlarında anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle kamu bankalarında çalışanların kişisel başarı açısından daha tükenmiş durumda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla,

H_{1F}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde banka türüne göre anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezi kişisel başarı tükenmişliği için kabul edilmiştir. Daha sonra tek yünlü varyans (ANOVA) analizine geçilmiştir.

6.4.Tek Yünlü Varyans (ANOVA) Analizi

Örgütsel adalet ve alt boyutları olan adil dağıtım ve adil etkileşim ile Tükenmişlik alt boyutu olan duyarsızlaşma ile anlamlı düzeyde korelasyona sahip olduğu görülen iş tecrübesi için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.5 İş Tecrübesine Göre Ölçek Puan Dağılımları

Ölçek	**İş tecrübesi**	**Sayı**	**Ort.**	**Min.**	**Mak.**
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	3	3,40	3,00	3,60
	1-5 yıl	30	3,48	1,60	5,00
	6-10 yıl	30	3,13	1,20	5,00
	11-15 yıl	20	2,43	1,40	4,20
	16 yıl ve üzeri	9	3,02	1,40	5,00
	Total	92	3,09	1,20	5,00
Adil dağıtım	1 yıldan az	3	17,67	15,00	21,00
	1-5 yıl	30	12,20	5,00	25,00
	6-10 yıl	30	14,40	5,00	25,00
	11-15 yıl	20	15,85	10,00	22,00
	16 yıl ve üzeri	9	15,89	9,00	23,00
	Total	92	14,25	5,00	25,00

Ölçek	İş tecrübesi	Sayı	Ort.	Min.	Mak.
Adil etkileşim	1 yıldan az	3	32,00	29,00	37,00
	1-5 yıl	30	25,30	9,00	41,00
	6-10 yıl	30	27,33	9,00	45,00
	11-15 yıl	20	31,95	11,00	44,00
	16 yıl ve üzeri	9	30,33	22,00	44,00
	Total	92	28,12	9,00	45,00
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	3	71,33	65,00	83,00
	1-5 yıl	30	53,73	20,00	87,00
	6-10 yıl	30	60,67	20,00	100,00
	11-15 yıl	20	68,50	36,00	91,00
	16 yıl ve üzeri	9	65,44	46,00	92,00
Toplam		92	60,9239	20,00	100,00

İş tecrübesine göre ölçek puanları incelendiğinde iş tecrübesi arttıkça duyarsızlaşmanın genel olarak azaldığı görülmektedir. En az duyarsızlaşma puanına sahip grubun iş tecrübesi 11-15 yıl arasındadır. Diğer bir deyişle duyarsızlaşma azalmaktadır. Örgütsel adalet algılarına bakıldığında ise en yüksek puana sahip olanların iş tecrübesi en az olanlar olduğu görülmektedir. En düşük olanlar ise 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olanlardır. Alt boyutlar olan adil dağıtım ve adil etkileşim algısında da en düşük puan 1-5 yıl arasında tecrübesi olanlardır.

Tablo 6.6 İş Tecrübesi İçin ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
Ölçekler	Levene değeri	p	F	p
Duyarsızlaşma	2,762	,033	2,894	,027*
Adil dağıtım	3,001	,023	2,740	,034*
Adil etkileşim	2,619	,040	2,161	,080
Örgütsel Adalet	3,062	,021	2,623	,040*

Yapılan test sonucunda homojenlik testi sağlanması ön kabulünün sağlanamadığı görülmektedir. ANOVA testi sonuçları incelendiğinde ise Adil etkileşim dışında diğer ölçeklerde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuç üzerine varyansların homojen dağılmadığı durumda kullanılan Games-Howell posthoc analizi yapılmıştır (Hilton ve Armstrong, 2006). Posthoc analizleri gruplar arasındaki farklılıkların anlamlı düzeyde olup olmadığını daha ayrıntılı olarak vermektedir.

Tablo 6.7 Duyarsızlaşma İçin Posthoc Sonuçları

İş tecrübesi		Ort. farkı	SS	p
1 yıldan az	1-5 yıl	-,08000	,27570	,998
	6-10 yıl	,27333	,29950	,885
	11-15 yıl	,97000	,27693	,057
	16 yıl ve üzeri	,37778	,48125	,929
1-5 yıl	1 yıldan az	,08000	,27570	,998
	6-10 yıl	,35333	,29276	,747
	11-15 yıl	1,05000*	,26963	,003*
	16 yıl ve üzeri	,45778	,47709	,868
6-10 yıl	1 yıldan az	-,27333	,29950	,885
	1-5 yıl	-,35333	,29276	,747
	11-15 yıl	,69667	,29392	,141
	16 yıl ve üzeri	,10444	,49123	,999
11-15 yıl	1 yıldan az	-,97000	,27693	,057
	1-5 yıl	-1,05000*	,26963	,003*
	6-10 yıl	-,69667	,29392	,141
	16 yıl ve üzeri	-,59222	,47780	,730
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,37778	,48125	,929
	1-5 yıl	-,45778	,47709	,868
	6-10 yıl	-,10444	,49123	,999
	11-15 yıl	,59222	,47780	,730

Yukarıdaki posthoc analiz sonuçları incelendiğinde sadece 1-5 yıl tecrübesi olanlar ile 11-15 yıl tecrübesi olanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında iş tecrübesi olanların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmaması nedeniyle,

H_{1G}: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.8 Adil Dağıtım İçin Posthoc Sonuçları

İş tecrübesi		Ort. farkı	SS	p
1 yıldan az	1-5 yıl	5,46667	1,95038	,234
	6-10 yıl	3,26667	2,03810	,569
	11-15 yıl	1,81667	1,93362	,866
	16 yıl ve üzeri	1,77778	2,16951	,913

İş tecrübesi		Ort. farkı	SS	p
1-5 yıl	1 yıldan az	-5,46667	1,95038	,234
	6-10 yıl	-2,20000	1,31743	,461
	11-15 yıl	-3,65000*	1,14919	,021*
	16 yıl ve üzeri	-3,68889	1,51280	,156
6-10 yıl	1 yıldan az	-3,26667	2,03810	,569
	1-5 yıl	2,20000	1,31743	,461
	11-15 yıl	-1,45000	1,29249	,794
	16 yıl ve üzeri	-1,48889	1,62433	,887
11-15 yıl	1 yıldan az	-1,81667	1,93362	,866
	1-5 yıl	3,65000*	1,14919	,021*
	6-10 yıl	1,45000	1,29249	,794
	16 yıl ve üzeri	-,03889	1,49112	1,000
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,77778	2,16951	,913
	1-5 yıl	3,68889	1,51280	,156
	6-10 yıl	1,48889	1,62433	,887
	11-15 yıl	,03889	1,49112	1,000

Yukarıdaki posthoc analiz sonuçları incelendiğinde sadece 1-5 yıl tecrübesi olanlar ile 11-15 yıl tecrübesi olanların adil dağıtım algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında iş tecrübesi olanların adil dağıtım algı düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmaması nedeniyle,

H_{1Ga}: Bankacılık sektörü çalışanlarının adil dağıtım algı düzeylerinde iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.9 Adil Etkileşim İçin Posthoc Sonuçları

İş tecrübesi		Ort. farkı	SS	p
1 yıldan az	1-5 yıl	6,70000	2,83660	,316
	6-10 yıl	4,66667	3,19710	,622
	11-15 yıl	,05000	3,04856	1,000
	16 yıl ve üzeri	1,66667	3,45205	,986
1-5 yıl	1 yıldan az	-6,70000	2,83660	,316
	6-10 yıl	-2,03333	2,36667	,910
	11-15 yıl	-6,65000*	2,16180	,030*
	16 yıl ve üzeri	-5,03333	2,70117	,381
6-10 yıl	1 yıldan az	-4,66667	3,19710	,622
	1-5 yıl	2,03333	2,36667	,910
	11-15 yıl	-4,61667	2,61697	,406
	16 yıl ve üzeri	-3,00000	3,07757	,863
11-15 yıl	1 yıldan az	-,05000	3,04856	1,000
	1-5 yıl	6,65000*	2,16180	,030*

İş tecrübesi		Ort. farkı	SS	p
	6-10 yıl	4,61667	2,61697	,406
	16 yıl ve üzeri	1,61667	2,92297	,980
	1 yıldan az	-1,66667	3,45205	,986
16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	5,03333	2,70117	,381
	6-10 yıl	3,00000	3,07757	,863
	11-15 yıl	-1,61667	2,92297	,980

Yukarıdaki posthoc analiz sonuçları incelendiğinde sadece 1-5 yıl tecrübesi olanlar ile 11-15 yıl tecrübesi olanların adil etkileşim algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında iş tecrübesi olanların adil etkileşim algı düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmaması nedeniyle,

H_{1Gb}: Bankacılık sektörü çalışanlarının adil etkileşim algı düzeylerinde iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.10 Örgütsel Adalet İçin Posthoc Sonuçları

İş tecrübesi		Ort. farkı	SS	p
	1-5 yıl	17,60000	6,47209	,248
1 yıldan az	6-10 yıl	10,66667	7,12252	,609
	11-15 yıl	2,83333	6,63230	,990
	16 yıl ve üzeri	5,88889	7,35246	,919
	1 yıldan az	-17,60000	6,47209	,248
1-5 yıl	6-10 yıl	-6,93333	4,93923	,628
	11-15 yıl	-14,76667*	4,20157	,009*
	16 yıl ve üzeri	-11,71111	5,26540	,224
	1 yıldan az	-10,66667	7,12252	,609
6-10 yıl	1-5 yıl	6,93333	4,93923	,628
	11-15 yıl	-7,83333	5,14738	,554
	16 yıl ve üzeri	-4,77778	6,04704	,931
	1 yıldan az	-2,83333	6,63230	,990
11-15 yıl	1-5 yıl	14,76667*	4,20157	,009*
	6-10 yıl	7,83333	5,14738	,554
	16 yıl ve üzeri	3,05556	5,46112	,979
	1 yıldan az	-5,88889	7,35246	,919
16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	11,71111	5,26540	,224
	6-10 yıl	4,77778	6,04704	,931
	11-15 yıl	-3,05556	5,46112	,979

Yukarıdaki posthoc analiz sonuçları incelendiğinde yine sadece 1-5 yıl tecrübesi olanlar ile 11-15 yıl tecrübesi olanların örgütsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir

farklılık olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında iş tecrübesi olanların örgütsel adalet algı düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmaması nedeniyle,

H_{1G}: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinde iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Daha sonra ölçekler ile ölçülen tükenmişlik düzeyi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

6.5.Regresyon Analizi

Maslach tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır. Her boyutun puanları ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada yüksek puan bu alanlardaki tükenmişliğin yüksekliğini göstermekte iken kişisel başarıda ise düşük puan tükenmişliğin yüksek olduğunun bir göstergesidir. Bu nedenle ölçek üç ayrı konuda birbirinden ayrı puanlar vermektedir. Örgütsel adalet ölçeği ise üç ölçekten oluşmakla birlikte ortalaması alındığında tek bir örgütsel adalet algısı puanı elde edilebilmektedir. Bu nedenle araştırma modeli oluşturulurken tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini incelemek için bir model oluşturulmuştur. Aşağıda rapor edilmemiş olsa da Örgütsel adalet alt boyutlarının Tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi de SPSS programında test edilmiş fakat anlamlı sonuçlar çıkmadığı görülmüştür. Oluşturulan regresyon modeline ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.11 Regresyon Modeli Özeti

R	R^2	Uyarlanmış R^2	Tahmin SS.
,315[a]	,099	,068	17,47559

Yukarıdaki tablo incelendiğinde bağımsız değişken olarak kullanılan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin örgütsel adalet algısı düzeyindeki yüzde 10'luk bir değişimi açıklayabildiğini göstermektedir. Tek yönlü varyans (ANOVA) sonuçları ise aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6.12 Regresyon ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	Bağımsızlık derecesi	Ort. karesi	F	p
Regresyon	2953,592	3	984,531		
Artıklar	26874,875	88	305,396	3,224	,026[b]
Toplam	29828,467	91			

ANOVA sonuçları incelendiğinde p değerinin 0,05'ten küçük olduğu (0,026) ve modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren katsayı tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.13 Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	SS	Beta		
(Sabit)	46,341	14,718		3,149	,002
Duygusal Tükenme	-3,171	3,264	-,166	-,971	,334
Duyarsızlaşma	-,872	2,739	-,054	-,318	,751
Kişisel Başarı	7,211	3,265	,224	2,208	,030

Katsayılar incelendiğinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın örgütsel adalet algısını negatif, kişisel başarının ise pozitif etkilediği görülmektedir. Bu etkinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde ise sadece Kişisel başarının anlamlı bir p değerine (0,03) sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle,

H_3: Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algısı düzeyleri arasında anlamlı bir korelasyon vardır.

Hipotezi kişisel başarı alt boyutu için kabul edilmiş ama duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları için reddedilmiştir.

Tüm hipotezler birlikte değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısı ölçeğinin demografik değişkenlere göre çok büyük farklılık göstermediği görülmektedir. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarına göre kişisel başarının ön plana çıktığı görülmektedir. Kişisel başarı çalışılan bankaya göre farklılık göstermektedir. Kamu bankalarında çalışanların kişisel başarı düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Diğer hipotezler ile birlikte değerlendirildiğinde ise kişisel başarı düzeyi ile örgütsel adalet algısı düzeylerinin anlamlı

şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç örgütsel adalet konusuna biraz da bireysel bir bakış açısı ile yaklaşılıyor olabileceğine de işaret ediyor olabilir. Yani çalışanlar kişisel başarılarına değer verilmediğinde ya da kendilerini yeterince başarılı hissetmediklerinde bu durumu örgütteki adaletsizliği bağlıyor olabilir. Örgütsel adalet duygusunun en azından incelenen örneklem için kişisel başarı düzeyi ile birlikte hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

7.SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bankalar finans sektörlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Yerel ve yabancı firmalar, diğer yurt içi ve yurt dışı bankalar, kendi ve müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını bankalar ve benzeri kuruluşlardan temin etmektedir. Dolayısıyla bankalarla ilgili herhangi bir sorunun birçok tarafı olumlu ve olumsuz etkilediği söylenebilir. Bu durum nedeniyle bankaların performansı ve güvenirliği kişi ve firma bazında önem teşkil etmekte aynı zamanda ülke ekonomisi için de büyük önem arz etmektedir. Teknolojinin ileri bir seviyede yer alması banka çalışan sayısını da etkilemektedir. Bankaların performansını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de çalışanlarıdır. Bankacılık sektörü çalışanlarının duygu durumları, verimliliği bankanın performansına da yansımaktadır. Çünkü çalışanlar, organizasyonun değerli kaynaklarıdır ve rekabet avantajının kaynağı olarak hizmet ederler. Bu ancak çalışanlar işlerinden memnun olduklarında mümkün olabilmektedir. Fakat çalışanların kendisini tükenmiş hissettiği durumlar ise organizasyonlar için verimlilik kaybı başta olmak üzere pek çok hoş olmayan sonuçlara kapı açmaktadır. Bazı kurumlar ve yöneticiler ise, organizasyona birçok yönden olumlu katkı sağlayabilecekleri için çalışanların memnun olmalarını sağlamak için farklı adımlar atmaktadır. Birçok davranışsal, kişisel eğitimler düzenlenmekte hatta birebir psikolojik danışman hizmeti sağlamaktadır. Ancak bazı kurumlar ve yöneticiler bunun önemini anlamamakta ve beklentilerini karşılamakta başarısız olmaktadır. Bu durumda çalışan ile kurum arasında sağlıklı bir ilişkinin olmayışını doğurabilmektedir. Bu da kurumun personel kaybına, personelinde işsiz kalmasına sebep olabilmektedir

Bu çalışmada Türkiye'deki finansal sistemin en önemli unsurlarından birisi olan bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışan sayısının oldukça yüksek olduğu bankacılık sektöründe Personel devir hızı diğer sektörlere göre yüksektir. Türkiye'nin sahip olduğu ekonomik şartlar nedeniyle bankacılık sektöründe karlılık ve verimlilik ön plandadır. Bu nedenle organizasyonel yapılanmada personeller ikinci planda kalabilmekte ve istek ve ihtiyaçları göz ardı edilebilmektedir. Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik ve örgütsel adalet açısından bulundukları konumu tespit etmek amacıyla kurgulanan bu çalışmada literatüre katkı sağlanması beklenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel tükenmişlik kavramı ele alınmıştır. Tükenmişlik iş sektörünün çalışan üzerindeki olumsuz etkisi sonucu çalışanın gücünü

yitirmesi, çaba göstermemesi ve duygusal anlamda içinde bulunduğu yıkım hali şeklinde tanımlanmaktadır. Bir sendrom olarak kabul edilen tükenmişliğe genellikle çalışanların yaşadığı iş kaynaklı stres neden olmaktadır. Çalışanlarda tükenmişliği neden olan pek çok sebep bulunmakla birlikte bunlardan başlıcaları; çalışma ortamı, nöbetleri, hafta sonu ve tatillerde, çalışma saatleri, işverenlerin takdir etmemesi gelmektedir. Literatürde tükenmişlik ile ilgili pek çok model geliştirilmiştir. Çalışmada bankacılık sektörü çalışanlarının bilmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach tükenmişlik modelinden faydalanılmıştır. Maslach'a göre tükenmişliğin 3 alt boyutu bulunmaktadır. En çok kullanılan ve yol gösterici bir model olarak kabul edilen modelde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları bulunmaktadır. Bu bölümün ilerleyen kısımlarında örgütsel tükenmişlik ile mücadele yöntemlerine yer verilmiştir. Mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık halinde ele alınmıştır. Bireysel mücadele yöntemlerinin başında kişinin kendisi ile ilgili neler olduğunun farkına varması, kendi potansiyeline uygun gerçekçi hedefler belirlemesi, psikolojik olarak geri çekilmesi, çalışma hayatına mola vermesi, zamanını en dinamik bir biçimde kullanması, kişisel hayatında düzenli ve dengeli uykuya ve beslenmeye dikkat etmesi gelmektedir. Örgütsel mücadele yöntemlerinin başında ise personel seçimi gelmektedir. Herhangi bir göreve alınacak personelin sahip olduğu donanımlar ile yapacağı işin gerektirdiği donanımların birbiriyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Bu aşamada bazı yanlışların ortaya çıkması sonucu proaktif bir şekilde problemlerin çözülmesi, personel veya çalışanların görev tanımlarında değişikliklere gidilmesi gibi eylemlere başvurulabilir. İkinci olarak performans değerlendirme gelmektedir. Kişilerin yapmakla yükümlü olduğu görevlerindeki bilgi ve donanımın etkinliği ölçülmelidir. Bu sayede çalışanların yaptıkları işle ilgili zayıf ve güçlü tarafları ortaya çıkarılabilir. Bunun sonucunda da çalışanlar örgüt hedeflerine yönlendirilebilir, zayıf yönlerini giderlerine destek olunabilir ve işle ilgili stres oranının düşürülmesi sağlanarak tükenmişliğin azalması sağlanabilir.

Örgütsel adalet kavramının ele alındığı üçüncü bölümde eşitlik, hak, hukuk, düzen ve dürüstlük kavramlarını içinde barındıran adalet kavramına yer verilmiştir. Örgütsel adalet kavramı da eşit ve ahlaki uygulama ve süreçlerin örgüt ortamına hâkim olması ve teşvik edilmesine ifade etmektedir. Örgütsel adaletin literatürde farklı şekillerde alt boyutlara ayrıldığı görülmektedir. Bankacılık sektörü çalışanlarının belgesel adalet algılarını ölçmek için dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet bileşenlerinden oluşan Niehoff ve Moorman (1993) sınıflandırması kullanılmıştır. Dağıtımsal adalet kazanımların

adil olarak paylaşılmasını, ödül, ceza ve kaynakların örgüt çalışanları arasında adil ve dengeli bir şekilde dağıtılması sonucu çalışanlarda oluşan algıyı ifade etmektedir. İşlemsel adalet ise çalışanların sergiledikleri performanslara göre verilen ödüllerin nasıl ve hangi kriterlere göre belirlendiği, bu ödüllerin dağılımında kullanılan karar süreçleri ve işlemlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılandığını ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet kavramı ise örgüt içerisinde gerçekleşen uygulamalardaki insani yönü ifade etmektedir. Etkileşimsel adaleti oluşturan kurallar doğruluk, gerekçelendirme, saygı ve uygunluktur. Bölümde ayrıca örgütsel adalet üzerinde etkisi olan bireysel ve örgütsel faktörlere de değinilmiştir. Bankacılık için ayrılan dördüncü bölümde bankacılık kavramı ve Türkiye'de bankacılığın tarihsel gelişime ele alınmıştır. Tarihi Osmanlı devletine kadar uzanan bankacılık faaliyetlerinin ülke tarihinde önemli bir yeri olduğu görülmüştür. Bölümün sonunda ise literatürde örgütsel tükenmişlik ve örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalarda tükenmişliğin genç yaşlarda ve işe yeni başlayanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin örgütün etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdüre bilmesi için gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada araştırma evreni olarak Muş il merkezinde şubesi bulunan kamu ve özel bankalarda çalışan beyaz yakalılar seçilmiştir. Yaklaşık olarak evrenin yüzde altmışına ulaşılması nedeniyle sonuçların evreni temsil derecesi oldukça güçlüdür. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, banka türü ve iş tecrübesi gibi demografik özellikleri de incelenmiştir. Katılımcıların üçte ikisinden fazlasını (%72,8) erkekler oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanlar arasında Muş il merkezi için kadınların sayısının oldukça az düşük olduğu görülmektedir. Yaş olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun (%63) 30-39 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında önemli bir çoğunluğun (%62) evli olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından %79'unun lisans ve üzeri mezunu olduğu görülmektedir. Gelir düzeylerine bakıldığında ise %56,5'inin 10-15 bin aralığında bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Yaklaşık dörtte biri (%26,1) ise 10 bin ve altında bir gelire sahiptir. Banka türlerine bakıldığında ise üçte ikisinin özel sermayeli bankalarda çalıştığı görülmektedir. İş tecrübesi açısından çok tecrübeli olanlar yani 16 yıl ve üzeri yıldır (%9,8) çalışanlar ile tecrübesi az olanlar (%3,3) azınlığı oluşturmaktadır. 1-5 yıl arasında ve 6-10 yıl arası tecrübesi olan katılımcı sayısı örneklemin %65,2'sini oluşturmaktadır.

Çalışmada katılımcıların demografik özellikleri ile tükenmişlik ve örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için iki yanıtla kategorik değişkenler için

bağımsız T testi ve diğer değişkenler için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışılan banka türü ile ölçülen tükenmişlik boyutlarından birisi olan kişisel başarı arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunda elde edilen yüksek puanlar tükenmişliğin az olduğunu, düşük puanlar ise tükenmişliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Muş ilinde faaliyet gösteren kamu bankalarında çalışanların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Diğer bir açıdan özel bankalarda çalışanlar kişisel başarı açısından kendilerini daha iyi bir konumda hissetmektedir.

Çalışmada son olarak tükenmişlik düzeyi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Her ne kadar çalışmada rapor edilmemiş olsa da öncelikle örgütsel adalet algılarının elde edilen 3 tükenmişlik alt boyutu üzerindeki etkisi analiz edilmiş fakat anlamlı düzeyde hiçbir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Daha sonra tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde oluşturulan model anlamlı sonuçlar vermiştir. Buna göre tükenmişlik alt boyutları örgütsel adalet algısı düzeyindeki %10'luk bir değişimi açıklanabilmektedir. Alt boyutlar tek tek incelendiğinde ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu örgütsel adalet algısı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Kişisel başarı alt boyutu ise örgütsel adalet algı düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Tükenmişlik alt boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisindeki anlamlılık düzeyleri incelendiğinde sadece kişisel başarının anlamlı olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda kişisel başarı düzeyinin örgütsel adalet algısını aynı yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili yapılan analizde de bankacılık türü ile kişisel başarı arasında bir ilişki olduğu elde edilmiştir. Sonuç olarak özel sermayeli bankalarda çalışanların kişisel başarı düzeyleri kamu bankalarında çalışanlara göre daha yüksektir. Dolayısıyla örgütsel yapı açısından değerlendirildiğinde özel sermayeli bankaların daha yüksek bir örgütsel adalete sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kamu bankalarında çalışanların kişisel başarı düzeylerinin düşük olması sonucunda örgütsel adalet algılarının da daha düşük oldu görülmektedir. Kamu sermayeli bankaların verimliliklerini arttırabilmeleri için çalışanlarda görülen düşük kişisel başarı ve bununla bağlantılı olarak da düşük örgütsel adalet düzeylerinin araştırılması gerekmektedir. Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak nitel çalışmalar ile bunun altında yatan sebeplerin ortaya çıkarılabilecektir. Bu çalışma sonunda kamu bankalarında çalışmak

ile özel sermayeli bankada çalışmanın tükenmişlik düzeyini etkileyebileceği gösterilmiştir. Ayrıca beklenenin aksine uzun yıllardır çalışanlar değil tecrübesi az olan ve kısa bir süredir o bankada çalışanların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar ışığında şu öneriler sıralanabilir;

- Organizasyonların genç çalışanlara yönelik yapacağı düzenlemeler ile onların motivasyonunu arttırmalı ve daha adaletli bir yönetim anlayışı ile verimliliklerini arttırmanın yollarını aramalıdırlar.
- Örgütler çalışanın kişisel başarısını düşüren etkenleri bulmalı ve bu etkenleri en aza indirme yoluna gitmelidir.
- Örgüt içerisinde merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme imkanının azlığı, çok fazla formalitenin olması, örgüt içindeki bölümlerin karşılıklı bağımlılığı ya da çatışmaları çalışanda stres oluşturmaktadır. Örgütler bunları en aza indirmenin yollarını bulmalıdır.
- Zaman baskısı da çalışanlarda strese sebep olmaktadır. Çalışanlar yapacakları işleri zamana göre planlarlar. Zamanında yapılmayan işlerde kişide strese sebep olabilmekte ve kişisel başarı düşmektedir. Bunu için çalışanlar plan ve programlarını örgüt içindeki işleyiş kurallarına ve zamana bölerek yapabilirler.
- Kişinin iş yaşamı dışındaki hayatı da onun işine etki eder. Bu hayatı kişisel yaşamından kaynaklanır. En büyük sebeplerinden biri de ekonomik sorunlardır. Kişinin yaşadığı ekonomik sıkıntılar, kişinin iş yaşamına da yansır ve verimliliğini düşürür. Çalıştığı kurumdan aldığı ücret onu tatmin etmiyorsa kişiyi strese sokar ve bunun için ücret konusunda örgütün daha anlayışlı olması beklenir.
- Bir organizasyon, içinde yer alan görevlere uygun kişileri seçmelidir. İşin gereklerine uygunluğunu her bir çalışana hem pratik hem teorik olarak öğretmelidir.
- Organizasyon, iş tanımlaması, iş özelleştirmesi ve iş değerlendirmesi sürecine uygun çalışanları işe alıp eğitmelidir.
- Organizasyon, çalışanın motivasyonunu artırmak için bir takım rotasyon çalışması yapmalıdır. Farklı şehirlerde eğitim vb. düzenlemek.
- Çalışanların iş yoğunluğu, mesai saatleri ve aldıkları ücretler konusunda iyileştirme politikaları uygulanmalıdır.
- Kurumlar, çalışanlar arasında adil etkileşim yoluna gitmeli, çalışanlar arasında adaletli olmaya çalışmalıdır,

- Çalışanların iş yoğunluğu hafifletmeli, iş yükünün paylaşılması yoluna gidilmelidir.
- Hiyerarşi düzeninin olduğu kurumlarda yetkililer altlarına adil ve eşit davranmalı, cinsiyet ayrımına gitmemelidir.
- Kurumlar, çalışanların bölgesel iş yeri farklılığından dolayı sosyal çevrenin çalışan üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için birtakım çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin Muş ilindeki çalışanlar ile İstanbul'daki çalışanlar arasında sosyal çevre farklılığı vardır. İstanbul için daha fazla olanak bulunmaktadır. Sanat, kültür, eğlence hobi vb. Bazı çalışanlar bundan ötürü stres azaltma yollarına sahipken, Muş ilinde bu olanakların çok sınırlı olması çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kurumlar, çalışanları için yılda en az birkaç kez eğlence, eğitim vb. faaliyetler oluşturmalıdır.
- Ailelerinden uzakta çalışmak zorunda olanların yıl içinde belirlenen izin haklarının daha esnek hale getirilmesi politikası uygulanabilir.
- Çalışanların tayinlerinin çıkmaması, uzun süre aynı iş yerinde çalışması da kişide bıkkınlık yaratabilmektedir. Bunu için yer değişim sirkülasyonunun daha hızlı olması yoluna gidilmelidir.

8.KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Ş., 2015. İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir Devlet Hastanesi Örneği". *Yüksek Lisans Tezi,* Atılım Üniversitesi, Ankara. 106s.

Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Akar, H. 2018. Organizational silence in educational organizations: a meta-analysis study. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32):1077-1098.

Akten, S. 2007. *Rehber Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne, 119s.

Ardıç, K., ve Polatcı, S., 2008. Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(2):69-96.

Ardıç, K., ve Polatçı, S., 2009. Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32:21-46.

Aydın, N., 2006. Bankacılık Uygulamaları. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 13-30.

Babaoğlan, E., Altun, S. A., & Çakan, M. 2010. İlköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, *8*(2):355-373.

Bakır, C., 2007. Merkezdeki Banka: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve Uluslararası Bir Karşılaştırma. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 173, İstanbul.

Balaban, Ö., & Konyalı, H. 2016. Kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya SGK örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *4*(1):189-207.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, *84*(2):191.

Basım, H. N. ve Şeşen, H., 2006. Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *6*(2):15-23.

Bıyık, S., 2019. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi,* Ufuk Üniversitesi, Ankara.

Bies, R. J., & Moag, J. S. 1986. Processual justice: Communicating criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, JAI Press, Greenwich, CT.

Bingöl, D., & Naktiyok, A., 2001. Yönetici Akademisyenlerin Temel stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Yayın No:10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.

Budak, G. ve Sürgevil, O., 2005. Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *20*(2):95-108.

Burke, R. J. & Greenglass, E., 1995. A Longitudinal Study Of Psychological Burnout "nTeachers", Human Relations, Vol. 48, No. 2.

Burke, R. J., & Mikkelsen, A., 2005. Burnout, job stress and attitudes towards the use of force by Norwegian police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, *28*(2):269-278.

Burnak, Ö., 2007. Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi,* Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 207s.

Büyükoğlu, B., 2022. Bankacılık Düzenlemelerinin Bankacılık Performansı Üzerine Etkileri: Hırvatistan, Bosna Hersek, Sırbistan ve Türkiye Örneği. *Doktora Tezi,* Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 142s.

Cemaloğlu N., 2019. Yönetimin pin kodu, (2. Baskı), Pegem, Ankara.

Cherniss, C. 1980. Staff Burnout: Job Stress in the Human Services (1st ed.). SAGE Publications, Inc, New York.

Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A., 2010. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 31(19):195-213.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E., 2001. The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86 (2):278-321.

Cropanzano, R. E., 1993. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey.

Çalışkan, A., 2015. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 1(2):115-141.

Çavuş, M. F., & Demir, Y. 2010. Personel güçlendirme ve tükenmişlik: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*, *28*:216.

Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. 2011. Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25:61-70.

Çiftçi G., & Sarışık M., 2015. Örgütsel davranışta güncel konular, Detay, Ankara.

Dağli, A. 2006. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Eurasian Journal of Educational Research*, 25:85-95.

Doğan, E., 2019. Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel adalet Algılarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *Doktora tezi,* İnönü Üniversitesi, Malatya, 176s.

Davarcı, M., 2021. Örgütsel Adalet ve Güvenin Bilgi Paylaşımına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi,* Bartın Üniversitesi, Bartın, 80s.

Demirel, Y., & Seçkin, Z. 2011. Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi,* (56):99-119.

Dinçer, İ., 2019. Geleneksel Bankacılık ile Mobil Bankacılık Verimliliğinin Kıyaslanması. *Yüksek Lisans Tezi,* Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 89s.

Doğan, H., 2002. İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi,* 2 (2): 71-78.

Edelwich, J., & Brodsky, A. 1980. Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions (Vol. 1). Human Sciences Press, New York.

Ereş, F., 2017. *Mesleki Tükenmişlik. (Ed: S. Özdemir-N. Cemaloğlu), Örgütsel davranış ve yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Ergin, C. 1992. Doktor ve hemsirelerde tukenmislik ve Maslach tukenmislik olceginin uyarlanmasi. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi,* Ankara, 22 Eylül 1992.

Fontes, F. F. 2020. Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome. *Memorandum: Memory and History in Psychology*, 37:1676-1669.

Freudenberger, H. J. 1971b. The "Free Clinic" Concept. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 15(2):121–133.

Freudenberger, H. J. 1973b. The psychologist in a free clinic setting: an alternative model in health care. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 10(1):52–61.

Freudenberger, H. J. 1974a. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1):159– 165.

Freudenberger, H. J. 1975. The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12(1):73–82.

Freudenberger, H. J. 1977. Burn-out: Occupational hazard of the child care worker. *Child Care Quarterly*, 6(2):90–99.

Freudenberger, H. J., & Richelson, G. 1980. Burn-out: the high cost of high achievement.Anchor Press, Massachusetts.

George, D., & Mallery, M., 2010. SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, Pearson, Boston.

Golembiewski, R. T. 1986. The epidemiology of progressive burnout: A primer. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 9(1):16-37.

Golembiewski, R. T. 1993. Organizational development in the third world: Values, closeness of fit and culture-boundedness (1). *International Journal of Public Administration,* 16(11):1667-1691.

Golembiewski, R. T., & Boss, R. W. 1991. Shelving levels of burnout for individuals in organizations: a note on the stability of phases. *Journal of Health and Human Resources Administration*, *13*(4):409–420.

. **Golembiewski, R. T., & Munzenrider, R.** 1988. Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications (First Edition). Praeger, Westport, Connecticut.

Golembiewski, R. T., Munzenrider, R., & Carter, D. 1983. Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *The Journal of applied behavioral science*, *19*(4):461-481.

Golembiewski, R. F., Sun, B. C., Lin, C. H., & Boudreau, R. A. 1995. Burnout among Taiwanese police: A cross-cultural replication of the phase model. *Advances in International Comparative Management*, *10*:145-162.,

Grunau, G. 2007. Mobbing and Burnout: Are they linked? *Doctoral dissertation*, Walden University, Minneapolis, Minnesota.

Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review,* 12(1):9-22.

Güner, F., Çiçek, H., & Ali, C. 2014. Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, *6*(3):59-76.

Güven, Ç., 2021. Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi,* Gazi Üniversitesi, Ankara, 152s.

Güven, Ö., & Sezici, E. 2016. Otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin Maslach tükenmişlik modeline göre incelenmesi. *Journal of Management and Economics Research,* 14(2):111-132.

Hilton, A., & Armstrong, R. A., 2006. Statnote 6: post-hoc ANOVA tests. *Microbiologist*, September 2006:34-36.

Izgar, H., 2000. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik (Burnout) Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği). *Doktora Tezi,* Selçuk Üniversitesi, Konya, 269s.

İbrahimağaoğlu, Ö., 2013. Örgütsel Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi,* Marmara Üniversitesi, İstanbul, 228s.

Janz, T., Dugan, S., & Ross, M. S. 1986. Organizational culture and burnout: Empirical findings at the individual and department levels. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 9(1):78-92.

Kantas, A., & Vassilaki, E. 1997. Burnout in Greek teachers: Main findings and validity of the Maslach Burnout Inventory. *Work & Stress*, *11*(1):94-100.

Kalliath, T. J., O'driscoll, M. P., & Gillespie, D. F. 1998. The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals. *Work & Stress*, *12*(2):179-185.

Kenek, G., Sökmen, A. ve Ekmekcioğlu, E., 2017. Örgütsel adalet algısı ile algılanan örgütsel destek ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4 (9):53-60.

Kılıçaslan, S., 2010. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. *Yüksek Lisans Tezi,* Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 193s.

King, R. C., & Sethi, V. 1997. The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*, *6*(2):86-96.

Koçel, T., 2003. İşletme yöneticiliği, Beta, Kırklareli.

Köse, G. 2014. Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi,* Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 107s.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company, New York.

Leiter, M. P. 1989. Conceptual implications of two models of burnout: A response to Golembiewski. *Group & Organization Studies*, *14*(1):15-22.

Leiter, M. P. 1991a. Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational behavior*, *12*(2):123-144.

Leiter, M. 1991b. The dream denied: Professional burnout and the constraints of human service organizations. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *32*(4):547.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. 1993a. A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and

Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational behavior and human decision processes*, *54*(3):369-398.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. 1993b. A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of organizational behavior*, *14*(1):3-20.

Leiter, M. P., & Maslach, C. 1988. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, *9*(4):297-308.

Maslach, C., & Jackson, S. E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior,* 2(2):99-113.

Maslach, C. and Zimbardo P. G., 1982. *Burnout – The Cost Of Caring*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, New Jersey.

Meier, S. T. 1983. Toward a theory of burnout. *Human relations*, 36(10):899-910.

Meydan, C. H. 2011. Örgütsel ortamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2):287-307.

Naghdalizada, T., 2022. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Aracı Rolü. *Yüksek Lisans Tezi,* Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 204s.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal,* 36(3):527-556.

Orpen, C., 1994, The Effect of Organizational Commitment on The Relationship Between Procedurel and Distributive Justice, *The Journal of Social Psychology*, 134(1):135-136.

Owens, S. A. 2013. The relationship between elementary school teachers' perceptions of principals' leadership effectiveness and teacher burnout. *Doctoral dissertation*, The George Washington University, Washington, D.C.

Öçal, T., Çolak, Ö. F., Togay, S., Eser, K., 1999. Para Banka Teori ve Politika. Gazi Kitabevi, Ankara.

Örmen, U., 1993. Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi,* Marmara Üniversitesi, İstanbul, 105s.

Özdevecioğlu, M., 2003. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21:77-96.

Özkan, A., & Özdevecioğlu, M. 2013. The effects of occupational stress on burnout and life satisfaction: A study in accountants. *Quality & Quantity*, *47*(5):2785-2798.

Perlman, B., & Hartman, E. A. 1982. Burnout: Summary and future research. *Human relations*, *35*(4):283-305.

Petek, T., 2021. Öğretmenlerin Örgütsel Dedikodu ile Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi *Yüksek Lisans Tezi*, Siirt Üniversitesi, Siirt, 148s.

Pines, A. & Aronson, E., 1988. Career Burnout (Causes and Cures), The Free Press, New York.

Pines, A., & Kafry, D. 1981. Tedium in the life and work of professional women as compared with men. *Sex roles*, *7*(10):963-977.

Polatçı, S., 2007. Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler- Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi,* Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 188s.

Safarzaie, H., Nastiezaie, N., & Jenaabadi, H. 2017. The relationship of academic burnout and academic stress with academic self-efficacy among graduate students. *The New Educational Review*, *49*:65-76.

San, İ., 2017. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi*,* İstanbul, 107s.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 30(7):893-917.

Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. 1998. The burnout companion to study and practice: a critical analysis, Taylor & Francis, London.

Sezici, E., & Güven, Ö. Z. 2017. İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *28*(1):58-68.

Sılığ, A., 2003. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi,* Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 129s.

Sümer, G. 2016. Türk Bankacilik Sektörünün Tarihsel Gelişimi Ve Ab Bankacilik Sektörü İle Karşilaştirilmasi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2):485-508.

Sürgevil, O., 2014. Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu, 2. Basım,: Nobel, Ankara.

Şahin, R., 2016. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 7(14):119-140.

Şenturan, D. D., 2014. Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış (1. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S., 2013. *Using multivariate statistics*. Boston, MA: pearson.

TCMB, 2011. Dünden Bugüne Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

Tekeli, İ., 2014. Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi,* Haliç Üniversitesi, İstanbul, 156s.

Telli, E., 2012. Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi,* Trakya Üniversitesi, Edirne, 243s.

Topakkaya, Y. D., 2009. Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6):628-633.

Turna, F., 2014. Geçmişten Günümüze Merkez Bankaları ve Modern Merkez Bankacılığının Bir Örneği: Avrupa Merkez Bankası. *Journal of Life Economics*, 1: 41-55.

URL-1, 2022. https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=45500. TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2021. 5 Kasım 2022.

URL-2, 2022. Merkez Bankası Tarihçesi. http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Banka+Hakkinda/Tarihce. 1 Kasım 2022.

URL-3, 2022. https://www.tdk.gov.tr/. Tükenmişlik. 15 Kasım 2022.

Vermunt, R., & Steensma, H. 2013. How can justice be used to manage stress in organizations?. In *Handbook of organizational justice,* pp. 383-410, Psychology Press.

Yap, B. W., & Sim, C. H., 2011. Comparisons of various types of normality tests. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, *81*(12):2141-2155.

Yazıcı, Z., 2022. Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi,* Zonguldak, 113s.

Yıldırım, F., 1996. Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki, *Yüksek Lisans Tezi,* Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 110s.

Yıldırım, K., 2008. Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi,* İnönü Üniversitesi, Malatya, 129s.

Yıldırım, M. H., & İçerli, L. 2010. Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *2*(1):123-131.

Yılmaz, E. 2006. Türk bankacılık sektörünün sermaye yeterliliği ve Basel standartları. *Yüksek Lisans Tezi*, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 125s.

Yılmaz, M., 2021. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Gençlik ve Spor Bakanlığı Örneği. *Doktora Tezi,* Gazi Üniversitesi, Ankara, 193s.

Yorulmaz, Y. I., Çolak, İ., & Altinkurt, Y. 2017. A meta-analysis of the relationship between teachers' job satisfaction and burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, *17*(71):175-192.

Yücesoy, C. 1977. Bankacılık ve Muhasebe. İstanbul, Çağlayan Kitabevi.

EKLER

Anket Formu

Saygıdeğer Katılımcı,

Bu anket formu, Munzur Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Semra KAHRAMAN tarafından hazırlanan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Doç .Dr . Zülkif YALÇIN danışmanlığında yürütülen tez çalışmasında tükenmişlik ve örgütsel adalet algı düzeylerinin ölçülerek aralarındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmektedir.

Ankete katılım tamamen isteğe bağlıdır. Ankete devam etmek istemezseniz, istediğiniz zaman anketi bırakabilirsiniz. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Araştırmada gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınacak, yapılacak olan yayınlarda kurum adı veya katılımcıların adına yer verilmeyecektir. Bunun yanında araştırmayı yürütenler Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında anketi cevaplayanların bireysel bilgilerinin hiçbir kurum ve kişiyle de paylaşılmayacağını taahhüt ederler.

Soruları samimi ve gerçekçi bir şekilde cevaplamanız araştırmanın başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Semra KAHRAMAN

Tez danışmanı: Doç. Dr. Zülkif YALÇIN

BÖLÜM 1
DEMOĞRAFİK BİLGİLER

1- Cinsiyet:

(1) Kadın (2) Erkek

2- Yaş:

(1) 20-29 (2) 30-39 (3) 40-49 (4) 50-59 (5) 60 ve üstü

3- Medeni Durum:

(1) Bekar (2) Evli (3) Boşanmış/Ayrı (4) Eşi vefat etmiş

4- Eğitim Düzeyi:

(1) Lise(2) Lisans (3) Yüksek lisans (4) Doktora

5- Gelir düzeyi:

(1) 10 bin TL ve altı(2) 10.001-15 bin TL (3) 15.001-20 bin TL (4) 20.001-25 bin TL (5) 25.001 TL ve üstü

6- Çalışılan Banka Türü?

(1) Kamu (2) Özel

7- İş Tecrübesi?

(1) 1 yıldan az(2) 1-5 yıl (3) 6-10 yıl (4) 11-15 yıl (5) 16 yıl ve üstü

BÖLÜM 2
TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşimle ilgili karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşimle ilgili karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşimle ilgili karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
15	İşimle ilgili karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla gerginlik yaratıyor.					
17	İşimle ilgili karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimde karşılaştığım sorunları başarılı bir şekilde çözümleyebilirim.					
22	İşimle ilgili karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

BÖLÜM 3
ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum					
3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum					
5	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar					
6	Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar					
9	Çalışma programım adildir					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
12	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler					
14	Yöneticilerim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar					
18	İş yükümün adil olduğu kanısındayım					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar					