

Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Employees' Organizational Justice Perception's Impact on Burnout Levels: A Study on Five Star Hotels in Kemer

Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Fakültesi - ANS Kampüsü-
Afyonkarahisar, Türkiye
elbeyipelit@aku.edu.tr

İrfan BOZDOĞAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Afyonkarahisar, Türkiye
bozdogan_irfan44@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu çerçevede önemli bir turizm destinasyonu olan Kemer'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 424 çalışana anket uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile belirlenmiş olup araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Otel Çalışanları, Kemer.

Abstract

The aim of this study is determine the effect of organizational justice on professional burnout at five-star hotels in Kemer, which is a major tourist destination. In this regard, questionnaire was applied to a total of 424 employees working in five star hotels in Kemer. The relationship between participants' perceptions of organizational justice and professional burnout levels was determined by correlation and regression analysis. As a result of the study, it was identified that there is a moderate negative relationship between professional burnout and organizational justice.

Key Words: Organizational Justice, Professional Burnout, Hotel Employees, Kemer.

GİRİŞ

Adaletin sağlanması konusunda birçok kuruma görev düşerken, bireylerin de kendi içerisinde uyumlu ve anlayışlı davranması her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Özellikle adalet denildiğinde ilk akla gelen sosyal ve toplumsal yaşamın bir parçası olan kavram olmasının yanı sıra, örgütler içerisinde adalet kavramı da her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı hızlı ve yoğun

yaşama temposu da örgütler içerisinde çalışanlardaki bir takım sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış ve bu doğrultuda çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılması, iş tatmin düzeylerinin, bağlılıklarının arttırılması gibi konular örgüt yönetimleri açısından üzerinde durulması gereken önemli konular haline gelmiştir. Bütün bu kavramlarında birbiriyle bağlantılı olduğu ve birbirini pozitif veya negatif yönde etkileyebildiği konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda da ortaya konulan unsurlardan olmuştur. Örgütsel adalet kavramı da çalışanların son yıllarda önem verdiği ve iş tatmin düzeylerini, bağlılıklarını, güven duygularını arttırabilecek bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel adaletin sağlanması genel anlamda her işletmenin uygulamak istediği bir durum olarak görülmektedir. Ancak uygulama kısmına gelindiğinde işletmeler bazı çalışanlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını isteyerek veya istemdişi bir şekilde göz ardı edebilmektedir. Bu süreç içerisinde örgütsel adalet ve diğer kavramlara bağlı olarak çalışanlar işlerinden düşük düzeyde tatmin sağlayabilir, bağlılıkları azalabilir, örgüte yabancılaşabilir hatta işten ayrılma niyetinde bulunabilirler. İşgören devir hızının önemi düşünüldüğünde örgütü tanıyan, örgüte emek veren insanların işten ayrılmaları yerine yeni çalışanların bulunmasını gerektirmektedir. Bu süreç işletmeye maddi kaybının yanı sıra, zaman kaybını da ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adaletle ilişkin yöneticilerin bilgi sahibi olması örgütlerin sağlıklı bir biçimde faaliyetlerine devam edebilmesi içinde önem taşımaktadır. Özellikle departman yöneticilerinin ve üst düzey yöneticilerin aldıkları kararlarda adil davranmaları yöneticilere karşı güveni de arttırabilecektir.

Müşteri memnuniyeti örgütler için önemli bir kavramdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanması, iş tatmini, bağlılığı yüksek tükenmişliği düşük çalışanlarla olabilmektedir. Çünkü yapısı gereği hizmet sektörü müşterilerle birebir ilişkiye bağlıdır. Bu doğrultuda turizm işletmeleri gibi müşteri memnuniyetini sağlamada çalışanlara önemli görevler düşen işletmeler, bu çalışmanın da konusunu oluşturan örgütsel adalet ve tükenmişlik gibi kavramlara gereken önemi vermeli bu kavramları yok saymamalıdır. Bu kapsamda, Antalya Kemer’de beş yıldızlı otellerde yapılan uygulamayla örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

ÖRGÜTSEL ADALET VE BOYUTLARI

Nowakowski ve Conlon (2005), örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların 1950’li yıllara kadar uzandığını belirtmişlerdir. Adalet kavramı ilk ortaya çıktığı yıllarda daha çok psikoloji alanında kullanılan bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Adams tarafından 1965 yılında sosyal psikoloji kapsamına dâhil edilen adalet kavramı, özellikle gelirin veya elde edilen çıktılardan adil bir şekilde dağıtımını olarak ele alınmıştır. Adams’a göre çalışanlarında üretime sağladıkları katkıların oranında pay almalıdırlar. Daha sonraki yıllarda iş standartları ve hizmet sektörünün gelişmesiyle beraber adalet kavramı anlayışı da birtakım değişikliklere uğramıştır. Üretimden elde edilen çıktı somut değer taşıdığı için adaleti sağlamak kolaydır. Ancak değişik bir yapıya sahip olan ve soyut bir özellik taşıyan hizmet işletmelerinde çalışanların yetenek ve becerileri, tutum ve davranışları gibi hususların da adaletin sağlanmasında önemli bir unsur olduğu düşünülmeye başlanmıştır (Demirel, 2009, s.139; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.84). Bu açıklamalar neticesinde örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldıkları kararların ve uygulamaların çalışanlar tarafından olumlu bir biçimde algılanması olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da

alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanış biçimidir (İçerli, 2010, s.69).

Örgütsel adalet kavramı; konuyla ilgili gerçekleştirilen pek çok çalışmada (Blodgett vd., 1997; Judge ve Colquitt, 2004; Alper, 2007; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; Koonnee, 2010; Kutanis ve Mesci, 2010; Karademir ve Çoban, 2010; Demirel ve Seçkin, 2011; Tetik, 2012; Yeşil ve Dereli, 2012; Iqbal, 2013), dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde sınıflandırılmış/boyutlandırılmış ve genel olarak bu boyutlarla örgütsel davranışın diğer konuları (bağlılık, vatandaşlık, özdeşleşme, liderlik, güçlendirme vb.) ilişkilendirilmiştir. Söz konusu bu boyutların içeriğine ilişkin genel bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Dağıtımsal Adalet: İnsanlar örgüt içerisinde adil dağıtım yargıladıklarında, alınan kararların moral, etik olarak uygun olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler nesnel doğruluk içermediklerinden dolayı insanlar bazı şeylerin hakça olduğuna karar verirlerse referans çerçevelerini genişletebilirler. Referanslar ne kadar çeşitli olursa olsun en çok dikkat çekilen konu sosyal karşılaştırmalardadır. Özetle aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı adalet düzeyi algılayabilirler (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009, s.75). Dağıtım adaleti, bireyin çalışması sonucunda elde ettiği sonuçlarla veya kazanımlarla ilgilidir (Özdevecioğlu, 2004, s.185). Dağıtım adaletinde, bireyin adalet algılamasının odağında, elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Birey elde ettiği sonuçları (ücret, terfi, izin, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Organizasyon içinde bireyler iş yerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, performans ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalımı veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında, ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004, s.185).

İşlemsel Adalet: Konuyla ilgili çalışmalarda süreç adaleti olarak da geçen işlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından önemlidir (İçerli, 2010, s. 81). Leventhal'e (1980) göre bir örgüt içerisindeki işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını doğrudan etkileyebilecek altı temel kuralın olduğunu belirtmiştir. Bu temel kurallar genel olarak; tutarlılık kuralı, önyargılı olmamak kuralı, doğruluk kuralı, düzeltbilme kuralı, temsilcilik kuralları ve etik kurallarıdır (Leventhal, 1980 s.42, akt. Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Örgüt çalışanları iki tür davranış sergilerler; bunlardan ilki bireysel davranışlar ikincisi ise örgütsel davranışlardır. Örgütsel davranışlar, örgütsel bir etkinliği meydana getirmek için sergilenen davranış biçimidir. Çalışanların işlem adaleti algıları, örgütsel davranışlar sırasında ortaya çıkar. Çalışanlar, yöneticilerin aldıkları kararları herhangi bir işlemi değerlendirmeden önce, söz konusu davranış algırlar ve bu davranış karşısındaki algıları neticesinde tutum ve davranış geliştirirler. Çalışanların bu alınan kararlara ve işlemlere ilişkin algıları olumlu ise, bundan iş tatmini duyar ve örgütsel sadakatleri ve bağlılıkları artar. Aksi halde ise olumsuz algı beraberinde düşük motivasyonu ve düşük performansı ortaya çıkarır (Tutar, 2007, s.100).

Etkileşimsel Adalet: Çalışanların yaptıkları işin karşılığında hak ettikleri ücreti alabilmeleri etkileşim adaletinin boyutunu da etkilemektedir. Diğer taraftan çalışanlar ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında sadece maddi unsurlar değil sosyo-psikolojik değerler de önem taşımaktadır. Bir kararın alınmasında ve uygulanmasında sosyal duyarlılık, empati ve saygılı davranma gibi unsurlar da etkileşim adaletiyle ilişkilidir (Demirel ve Seçkin, 2011, s.103). Çolak ve Erdost (2004) etkileşim adaleti konusunda; saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük ve doğruluk olmak üzere dört kural olduğunu belirtmişlerdir. Bu kurallar etkileşimsel adalet kapsamında; örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında kabalıktan uzak saygılı bir davranış biçiminin benimsenmesi ve örgüt içerisinde önyargılı tutum ve davranışlardan kaçınmak ve kurallara özverili bir şekilde uymak olarak açıklanabilir. Ayrıca örgüt içerisinde aldatıcı davranışlardan kaçınarak dürüstlük ve doğruluk ilkesine uyulmasıdır.

Adalet kavramı, genel olarak insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her kurum adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir çalışanın mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, bağlılığı, motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilgilidir. Çalışan, kendisiyle ilgili adalet algısı ve örgütsel adalet algısı olmak üzere iki; yöntem adaleti (prodecural justice) algısı, dağıtım adaleti (distributive justice) algısı, etkileşim adaleti (interactional justice) algısı ve hak adaleti (retributive justice) algısı olmak üzere dört farklı adalet algısı içerisindedir. Örgütsel adaletin birçok kavramla olan ilişkisi çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararında etkilidir. Bu durum, çalışana sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir (Töremen ve Tan, 2010, s.68).

Örgütsel adalet ile ilgili literatür incelendiğinde (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Polat ve Ceep, 2008; Meydan, Basım ve Çetin, 2011; Şeşen, 2010; Yeşil ve Dereli, 2012; Kutanis ve Çetinel, 2010), kavramın birçok unsurla ilişkili olduğu görülmektedir. Söz konusu bu ilişkili kavramların çoğunlukla iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel sinizm üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların elde ettikleri bir takım kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) örgüte sağladıkları katkıyla kıyasladıklarında eğer bir eşitlik durumu olmazsa duygusal kırılma başlayabilmektedir. Bu kırılmayı çalışanların işletmeden bekledikleri maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen stratejilerin ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması dahada derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesiyle ilişkili olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 89). “Eşitlik ve sosyal değişim teorisi” temelinde örgütsel adalet ve tükenmişliğin şekillendiği söylenebilir. Örgütteki uygulamaların bütün çalışanlara karşı eşit olduğunu düşünen çalışanlar, “sosyal değişim teorisi”ne uygun olarak, bu eşitlik algısına karşı olumlu bir tutum geliştirebilir. Ancak çalışanlar örgüt içerisindeki birtakım uygulamalarda eşitlik olmadığını algıladıklarında sosyal değişimin zedelendiğini değerlendirerek, kar-zarar dengesini kendi lehine çevirmek için olumsuz tepkiler vermektedir. Bunun sonucunda ise hak ettiğini alamamaktan dolayı stresin yükselmesi, işe ya da diğer çalışanlara soğuma veya duyarsızlaşma olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sosyal etkileşim uzun süre devam ettiğinde duygusal tükenmeyi de beraberinde getirebilmektedir (Şeşen, 2011: 83). Nitekim bu çalışmanın konularından biri olan tükenmişlik işletmelerin önemli ölçüde tedbir alması gereken konular arasında olup, çalışmanın izleyen kısmında bu konu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

TÜKENMİŞLİK VE BOYUTLARI

Tükenmişlik olgusu, kişinin yaşamının tamamını etkileyebilen, kişinin sadece iş performansını etkilemekle kalmayıp sosyal ve özel ilişkilerini de etkilemektedir (İkiz, 2010: 36). İnsanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında ortaya çıkan mesleki tükenmede (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011, s.84), bazı sosyo demografik ve işle ilgili değişkenlerin önemli olduğu belirlenmiştir (Kurçer, 2005:11). Tükenmişlik insanlarla birebir ilişki içerisinde olmayı ve insanların üretilen mal ve hizmetten memnun kalmalarını sağlayıcı mesleklerdeki çalışanlarda daha fazla görülebilmektedir (Taycan vd., 2006, s.101). Bu durum; özellikle insanlarla iletişimin yoğun bir şekilde yapılması ve iyi bir biçimde uygulanması gereken meslek gruplarında çalışanları daha fazla etkileyebilen, başta hizmet kalitesi olmak üzere ciddi kayıplara yol açabilen, bireyin iç kaynaklarının tükenmesi nedeni ile işini gereği gibi yerine getirememesi sonucunu beraberinde getireceği (Balcıoğlu, Memetali, ve Rozant, 2008, s.99) nedenine dayandırılmaktadır. Yoğun tükenme durumunda, bazı psikosomatik yakınmalar, işten ayrılma eğilimlerinin artması, iş tatmin düzeyinde düşüklük, uykusuzluk, alkol veya ilaç kullanımında artış gibi davranışsal ve ruhsal problemlerle karşılaşılabilir (Ay ve Avşaroğlu, 2010, s.1173). Bir diğer tanımda mesleki tükenmişlik, bir örgütteki insan kaynağının verimli ve etkili çalışmasını ve bu bağlamda örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006, s.15).

İnsanlar çalışma yaşamına girdiklerinde toplum içinde belirli bir rol, statü ve ekonomik güç elde etmenin yanı sıra zaman ve iş baskısı, sağlığı tehdit edecek ortamlarda çalışma, kişiler arası çatışmalar gibi etmenler nedeniyle fiziksel ve ruhsal bazı güçlükler yaşamaya başlamaktadırlar. Tükenmişlik olarak adlandırılan bu durum enerjinin aşırı talepler nedeni ile tükenmesi, giderek artan bir stres süreci ve ideallerin kaybolması olarak özetlenebilir (Oğuzberk ve Aydın, 2008, s.168).

Tükenmişliğin, iş doyumunu, stres, yaşam doyumunu ve yaşam kalitesi kavramlarıyla ilişkisi doğal bir sonuçtur. Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğunu, kişilerin gerek iş ortamlarındaki gerekse yaşam koşullarındaki farklılıklarda görülebilmektedir. Stres faktörlerinin yoğun çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olan ortamlarda çalışanların yaşam doyumunu, tükenmişlik düzeylerinin de düşük olabileceği söylenebilir (Avşaroğlu, Kahraman ve Deniz, 2005, s.117). Tükenmişlik sendromu; genel olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini kaybı boyutlarını kapsayana bir sendromdur (Cengil, 2010, s.79). Tükenmişlik, sadece tükenmişlik yaşamayı ilgilendiren ve etkileyen bir sorun değildir. Tükenmişlik bireyin ailesini, ev ve iş arkadaşlarını, iş ortamındaki ast ve üstlerini, iletişimini, ilişkilerini, performansını, kısacası etki ve sonuçları ile tüm yaşamı olumsuz etkileyen yıkıcı bir durumdur (Babaoğlu, 2007, s.57). Tükenmişlik, kişilerarası ve ailevi ilişkilerde sorunlar yaşanmasına neden olmakla birlikte yaşama karşı olumsuz bir tutum geliştirilmesine ve yaşamını çok yönlü etkileyebilen bir kavramdır (Cengil, 2010, s.98).

Tükenmişliğin en çok kabul gören boyutları Maslach ve Jackson tarafından ortaya konulan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı durumudur. Duygusal tükenme; kişinin işi ve mesleği nedeniyle aşırı yüklenmiş ve tüketimli olma duyguları olarak tanımlanır. Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun bir biçimde tutum ve davranış sergilemelerini içerir (Aslan vd., 1996, s.548). Diğer bir ifadeyle, duygusal tükenme, kişinin ruhen yıpranma duygusunu yaşamamasını ifade

ederken, duyarsızlaşma kişinin hizmet ettiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz, katı ve anlayışsız olmasını ifade etmektedir. Kişisel başarı duygusunda veya beceride azalma ise kişinin yeterlilik ve başarıya ulaşma duygusunda azalmayı göstermektedir (Naktiyok ve Karabey, 2005, s.183). Söz konusu boyutlara ilişkin genel açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

Duygusal Tükenme: Duygusal tükenme (emotional exhaustion), kompleks tükenmişlik sendromunun en açık şekilde gözlenebilen bir boyuttur. İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik veya yorgunluklarını ifade etmek için bu boyuttan söz ederler, (Maslach Schaufeli ve Leiter, 2001'den akt. Gündüz, 2005, s.153). Bu bakımdan duygusal tükenme, tükenmişliğin merkezinde yer almaktadır. Fiziksel ve duygusal yorgunluk şeklinde kendini göstermektedir. Kişinin yapmış olduğu iş nedeniyle aşırı yüklenme ile halsizlik, yorgunluk, güçsüzlük, özgüveninin, işine karşı ilgi ve coşkusunda meydana gelen azalma veya tamamen yok olması şeklinde görülmektedir (Cengil, 2010, s.81). Duygusal tükenme kişinin mesleği veya işi tarafından tüketilmiş, aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.134). Özellikle gelecek beklentisi olmayan, yaptığı işi bırakmayı düşünen, gelecekleri konusunda umutsuzluk yaşayan çalışanlarda duygusal tükenme yaşanabilmektedir (Aslan vd., 1996, s.51). Duygusal tükenme her meslekte farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin duygusal tükenmişlik yaşayan bir öğretmenin, derslerinde farklı öğretim yöntemi ve tekniklerini, öğrencilerinden derslere aktif bir şekilde katılmalarını, derslerinin içeriğini öğrencilerine göre ayarlamak gibi davranışları sıklıkla yapmadıkları ya da yapamayacaklarını ifade edebilmektedirler (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.147).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorizeleştirir. Karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranışlarını belirler. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir. Gelişen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Bu sendroma giren kişi diğer insanların hayatından çıkmalarını ve kendisini yalnız bırakmalarını içtenlikle arzu eder. Böylece işi gereği karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi davranır (Basım ve Şeşen,2006, s.16).

Duyarsızlaşma: Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, diğer insanların sorunlarını çözemeyeceğini düşündürecek kadar güçsüz ve yetersiz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü azaltmak için devamlı bir kaçış yolu arar ve kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirmesi duyarsızlaşmanın ilk belirtisidir. İnsanların kendilerini diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurmaktan kopardığı bir aşamadır. Gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların taleplerini-isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız olabilir (Işıksan, 2006, s.12). Duyarsızlaşma (depersonalizasyon) boyutunda, kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen davranış biçimleridir. Yapılan araştırmalar duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2001'den akt.

Gündüz, 2005, s.153). Bu duruma göre duyarsızlaşma, kişinin hizmet sunduğu insanlara karşı onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını göz ardı ederek onlara karşı olumsuz tutumlar içerisine girmesini, onlara karşı kayıtsız kalışını ifade etmektedir (Cengil, 2010, s.81).

Kişi diğer insanlara karşı saygısız ve küçük düşürücü davranabilir (Izgar, 2003, s.3). Başka bir ifadeyle kişi hizmet ve bakım verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun şekilde davranmalarını tanımlar (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.134). Yapılan birçok araştırma, yaş ilerledikçe duyarsızlaşmanın azaldığını göstermektedir (Arabacı ve Akar, 2010, s.88). Bu durum insanların işlerinde tecrübe kazandıkça daha duyarlı hale geldiklerini göstermektedir.

Kişisel Başarı/Başarısızlık: Kişisel başarının azalması (lack of personal accomplishment), duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalır. Bu anlamda, kişisel başarı duygusunun azalması diğer iki yapıyla birlikte görülür (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2001'den akt. Gündüz, 2005, s.153). Kişisel başarı, kişinin işinde kendini yeterlilik ve başarı açısından yeterli ve faydalı hissetme olarak tanımlanır. Kişisel başarısızlık ise kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi, kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur (Izgar, 2003, s.3).

Tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi, kişinin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşüncenin kendisi hakkında da olumsuz düşünmesiyle başlayan bir süreçtir. Daha sonra kişi bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendisini suçlu ve başarısız kanaatine kapılır. İşinde ilerleyemediğini düşünmekle beraber hatta gerilediği düşüncesine kapılır. Kendilerini suçlu hisseden kişiler harcadıkları çabanın çoğu zaman işe yarayamayacağı düşüncesindedirler. Bunun sonucunda ise kişilerin kendilerine olan saygılarını kaybetmeleriyle depresyona girebilmektedirler (Basım ve Şeşen, 2005, s.59). Taycan vd., (2006, s.106), yapmış oldukları çalışmada kişisel başarı ve başarısızlık ile ilgili meslekte geçirilen süre ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Meslekte geçirilen süre arttıkça kişisel başarının da artabileceği sonucunu vurgulamışlardır. Özetle kendini yetersiz ve başarısız hissetme daha çok mesleğe yeni başlayanlarda ortaya çıktığı belirtilirken, çalışanların deneyim kazanması ile birlikte kişinin kendisini başarılı hissetmesinde artış görülebilecektir.

ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Hizmet işletmeleri açısından insanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması son derece önemli olup, özellikle bu işletmelerde çalışanların da söz konusu ihtiyaçlarının karşılanmasında da adaletli bir ortamın sağlanması, hizmet sunumu sırasında çalışanların birçok çalışma davranışına (iş tatmini, bağlılık, vatandaşlık vb.) olumlu etki edecektir. Bu bakımdan ana ürünü hizmet olan turizm işletmelerinde yaratılacak adaletli bir yönetim anlayışı bu işletmelerin uzun vadede ayakta kalmalarında da önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Nitekim konunun önemiyle ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda bu durum vurgulanan hususlardandır.

Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009) “örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma” isimli çalışmalarında, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada örgütsel adalet; dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışanların dağıtım ve etkileşimsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ilişkinin olduğu ve işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Meydan, Basım ve Çetin (2011), örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine olan ilişkisini kamu sektöründen yöneticiler örneğinde belirlemeyi amaçladıkları çalışma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının çok yüksek olmadığı; dağıtım adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde süreç adaletinin duygusal bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile etkileşim adaletinin duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dağıtım adaleti ve süreç adaletinin tükenmişliği belirlemede önemli olduğu sonucu vurgulanmıştır. Başka bir çalışmada Meydan, Şeşen ve Basım (2011), adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Söz konusu bu çalışmada, adalet algısının bireylerin tükenme duyguları üzerinde azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz (2010), kamu ve özel sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılamalarını karşılaştırmayı amaçladığı çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılık olduğunu belirlemiştir. Bu farklılık, özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğudur. Alper (2007), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladığı çalışmada elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışanların örgütlerinde adaletli uygulamaları algılamadıkları ve çalışanların örgütlerine yönelik bağlılık tutumlarının olmadığı gözlenmiştir.

Demirel (2009), farklı sektörlerde örgütsel adalet algısının yönetici-çalışan ilişkisine etkisini belirlediği çalışmada aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmış ve çeşitli öneriler ortaya koymuştur. Araştırmada örgütsel adalet boyutları (dağıtım, prosedürel-işlemsel ve etkileşimsel adalet) yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve işletmelerde var olan bir örgütsel adaletin beraberinde yönetici çalışan ilişkilerini olumlu bir şekilde etkileyebileceği vurgulanmıştır. Özellikle çalışmanın önemli sonuçlarından birisi etkileşimsel adalet ile yönetici-çalışan ilişkisi arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ortaya çıkmasıdır. Araştırma sonuçları dikkate alındığında yönetici-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi için bir takım öneriler ortaya konmuştur (Demirel, 2009: 152).

Sareshkeh vd. (2012), örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaletinin, bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ve etkileşimsel adaletin ise doğrudan ve dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Moghimi, Kazemi ve Samiie (2013), örgütsel adalet ve iş yaşamı kalitesi arasındaki ilişkiyi kamu kurumlarında yapmış oldukları çalışmada incelemeyi amaçlamışlardır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları ile iş yaşamı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Judge ve Colquitt (2004),

örgütsel adaletin boyutlarından olan işlemsel adalet ve kişiler arası ilişkide adaletin stres ile birlikte iş-aile çatışmasında önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedirler. Iqbal (2013), örgütsel adaletin iş tatminine etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Dağıtımsal adaletin ise iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Heidari ve Saeedi (2012) de benzer bir şekilde, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu İran'da bir şirkette yaptıkları çalışmada ortaya koymuşlardır.

Koonmee (2010), örgütsel adaletin tatmin ve iş performansı ile olan ilişkisini kamu çalışanları üzerinde iki farklı periyotta (2006 ve 2008) karşılaştırarak ilişkisini incelemeyi amaçladığı çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adaletin tatmin ve iş performansı üzerinde 2008 yılında 2006 yılından daha önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012), İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örneklemini oluşturduğu çalışmada etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığı araştırmayı amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmanın sonucunda etik liderlik ile örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki olmadığı ancak örgütsel adalet türleri ile sapma davranışları arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kutaniş ve Mesci (2010), kurumlarda örgütsel adaletin çalışanların iş tatminlerini ne yönde etkilediğini ve çalışanların demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgütsel adalete ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim ile işlem adaleti arasında yüksek dereceli pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumu ve pozisyonuna (akademik-idari) göre tutum önermelerine yönelik farklı düşündükleri tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının, içsel ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Alper (2007), Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim algılamalarının ortaya konulması ve bu kavramların ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık tutumları ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Turizm işletmelerinde örgütsel adalet konusu hem müşteriler hem de çalışanlar açısından incelendiğinde farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanlara yönelik yöneticilerin geliştirdikleri tutum ve davranışlar ile örgütün müşterilere yönelik uyguladığı politikalar farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel adalet diğer sektörlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de önemlidir. Turizm işletmelerinin emek yoğun yapısı çok fazla çalışan istihdamına gerek olduğundan insan unsuru kalite algılamasında müşteriler açısından farklılık yaratmaktadır. Bu durum çalışanların adalet algılamalarında meydana getirebileceği olumlu veya olumsuz algılamalar işletmelerin kaliteli hizmet sunumunu da etkileyebilmektedir. Bu iki unsur arasındaki karşılıklı etkileşim bir bütün olarak işletmenin kaliteli hizmet sunumunda olumlu veya olumsuz bir etkiye yol açabilmektedir (Akova ve Halis, 2008, s.465).

Özellikle turizm işletmelerinin yapısı gereği emek-yoğun bir özellik taşıması personele olan önemi bir kat daha arttırmaktadır. Müşterilerin otelden memnun bir şekilde ayrılmaları bağlılıklarının sağlanmasını kolaylaştırabilecektir. Bu bağlamda çalışanların diğer bir ifadeyle iç müşterilerin memnuniyetleri dış müşterilere yansıtacaktır. Bu durumda bağlılığı sağlanan müşterilere yönelmekten ziyade yeni müşteri kazanma çabası içerisindeki faaliyetlere ağırlık verilebilecektir. Bütün bu bahsedilen memnuniyet ve yeni müşteri kazanmaları çabasında iç müşterinin önemi açıktır. İç müşterilerin verimli, bağlılığı, performansı, tatmin düzeyi yüksek tükenmişliği düşük bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli bir çok konu vardır. Bu konulardan bir tanesinin de örgütsel adalet olduğu turizm ve diğer sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda (Alper, 2007; Koonmee, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Iqbal, 2013) ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın diğer ayağını/konusunu oluşturan tükenmişlik de birçok meslek dallarında araştırma konusu olmuştur. Tükenmişlikle ilgili Türkiye’de özellikle hastanelerde hemşireler ve doktorlar, üniversitelerde akademisyenler ve öğretmenler üzerinde birçok araştırma (Yılmaz ve Karaman, 2009; Kaya vd., 2010; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Dolunay ve Piyal, 2003; Tuğrul ve Çelik, 2002) yapıldığı görülmektedir. Ayrıca tükenmişlik alanında turizm sektöründe de birçok çalışmanın (Pelit ve Türkmen, 2008; Altay, 2009; Üngüren vd., 2010; Altay ve Akgül, 2010; Bolat, 2011; Türkmen ve Artuğer, 2011) yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında tükenmişliğin bireyler örgütler ve aile üzerinde birçok etkisinin olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin, Cengil’in (2010), din görevlileri ve kuran kursu öğreticileri üzerinde yaptığı araştırmada Kuran kursu öğreticilerinde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düşük düzeyde görülürken kişisel başarıda tükenmişlik düşük ve orta düzeyde görüldüğü belirtilmiştir. Mesleği, insanlara din hizmeti sunmak olan din görevlilerinin meslekleri gereği muhatap oldukları insanlara karşı duyarsızlaşmadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Cengil, 2010, s.91). Muhasebe çalışanlarının mesleki tükenmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumlarının incelenmesi sonucunda mesleki tükenmişliğin diğer alt boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlıkta ise anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ay ve Avşaroğlu, 2010, s.1182). Yapılan bir diğer araştırmada öğretmenlerin duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin ortalama değerlerin çok üzerinde olduğu saptanmıştır. Tükenmeye neden olarak da, ders yükünün fazlalığı, kalabalık sınıflar, ekonomik sorunlar, mesleğe atanma ve yükseltimede adaletli olmayan ölçütler, iş doyumunu, iş yükü fazlalığı, öğretmenlerin bazı kişisel (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem vs.) değişkenlerin, onların tükenmişlik düzeylerinin artış göstermesinde etkili olduğu belirtilmiştir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.147).

Kaya vd., (2010), “bir devlet hastanesi hemşirelerinde tükenmişlik” isimli çalışmada, tükenmişliğin cinsiyet üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar sonucunda, kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mesleğe yeni başlayanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise eğitim düzeyi yükseldikçe hemşirelerin daha fazla zihinsel tükenme yaşadıklarıdır. Başol ve Altay’ın (2009), eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha yoğun tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Karşılaştırmalı olarak incelendiğinde okul yöneticisi örneğinde erkeklerin duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve toplam tükenmişlik düzeylerinin kadın

meslektaşlarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bekar öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutu dışında toplamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında evli öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik düzeyi sergiledikleri görülmüştür (Başol ve Altay, 2009, s.209-210).

Dericioğulları vd., (2007), öğretim elemanlarının medeni durumları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal tükenmeyi bekâr öğretim elemanları daha fazla yaşarlarken, evli öğretim elemanlarının duyarsızlaşma puanlarının daha yüksek ve kendilerini daha başarılı algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Dericioğulları vd., 2007, s.20). Naktiyok ve Karabey (2005, s.196)'in yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre işkoliklik ve tükenmişlik sendromu, medeni durum değişkeni açısından dul ve boşanmış grubuna giren öğretim üyeleri daha fazla zihinsel tükenmeyle karşılaşmaktadırlar. Bu durum aile kurumunun sağladığı sosyal desteğin bireyin tükenmişlik durumunu azaltabileceği yorumuna yol açabildiğini belirtmişlerdir. İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu, yaş değişkeni açısından incelendiğinde yaşlı olan öğretim üyelerinin çalışma ilgisi ve çalışma yönelimi açısından daha fazla işkolik olduğu ve tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Naktiyok ve Karabey, 2005, s.196). Benzer bir biçimde Taycan vd., (2006, s.105), yapmış oldukları çalışmada yaş ile kişisel başarı alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptamışlardır. Yaştaki artışa paralel olarak hemşirelerin kendilerini mesleklerinde daha yeterli ve başarılı hissetmeleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca aylık gelirle üç alt ölçek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre aylık kazancın yeterli olduğunu düşünenlerde tükenmişlik oranı daha düşük saptanmıştır (Taycan vd., 2006, s.106). Farklı bir biçimde öğretmenlerde bazı mesleki özellikler ve tükenmişlik adlı çalışmada ise öğretmenlerde yaş ve tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde, yaş değişkeninin tükenmişlikle tek yönlü bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, yaş arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmakta, buna karşın, kişisel başarı duygusu artmaktadır (Dolunay ve Piyal, 2003, s.43).

Ankara'da bir tıp fakültesinde okuyan son sınıf öğrencilerinde tükenmişlik sendromu adlı çalışmada (Güdük vd., 2005), yıl kaybı olan öğrenciler ve diğerleri arasında duygusal tükenme alt başlığı puan açısından önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır. Yıl kaybı olan gurupta duygusal tükenmişlik puanı daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucu yıl kaybı nedeniyle daha fazla miktarda harç ödeme, sayıca daha fazla sorunla karşılaşma, ekonomik olarak daha uzun süre aileye bağımlı olmak gibi nedenler etkilemiş olabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Güdük vd., 2005, s.173). Konuyla ilgili öğretmenler üzerinde yürütülen başka bir çalışmada, öğretmenlerin tükenmişlikleri ile yaş, mesleki tecrübe, medeni hal, gelir değişkenlerinin ayrı ayrı ilişkisi incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma puanlarının yaşa bağlı olarak değişmediği bulunmuştur. Bulgular, tükenmişlikle çalışma süresinin kişisel başarı alt ölçek puanlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Tuğrul ve Çelik, 2002, s.9).

Yılmaz ve Karaman'ın (2009), hastanelerde yönetici olarak çalışan bireyler üzerinde yaptığı çalışmada, hizmet yılına göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve hizmet yılı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada hizmet yılına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Yılmaz ve Karaman, 2009, s.211). Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, (2001, s.117), hekimlerde

tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam düzeyleri doyumu ile ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, tükenmişliğin iş doyumu, tükenme ve yaşam doyumuyla karşılıklı etkileşim içinde olduğunu belirlemişlerdir. Hekimlerin tükenmişlik düzeylerini azaltılmasının, iş doyumlarının artırılmasının yaşam doyumuna ve mutluluğa katkıda bulunabileceği belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre hekimlerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılması, iş doyumlarının artırılmasına yönelik bazı öneriler de bulunulmuştur. Bilgi ve beceri kazanımının hızlandırılması için meslek içi eğitim kalitesinin artırılması, iletişim stresle başa çıkma ve yönetme becerileri açısından özel eğitim verilmesi, spor düzenli egzersiz etkinliklere olanak yaratılması hekimin kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olacaktır.

Üngüren vd., (2010), otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ve tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları arttıkça iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Çalışanların başarılı olduklarına inandıkça sorunların üstesinden gelebildiklerine inanmaktalar ve kendilerine olan özgüvenlerinin artmasıyla, çalışma arkadaşları ve müşterilerle olumlu ilişkiler kurabilmektedirler. Bütün bu kişisel başarı hissi beraberinde iş tatminini sağlamaktadır. Aksine duygusal yönden yıpranmış, yorgunluk yaşayan karşısındaki bireyin gerçek önemini anlamayarak bir anlam kayması yaşayan kişi, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı olumsuz tutum takınmasıyla birlikte iş tatmin düzeyleri de düşük olabilecektir. Altay (2009), benzer bir biçimde Antakya ve İskenderun'daki otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamıştır. Söz konusu bu çalışmada araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutlarından düşük kişisel başarı hissi puanları açısından bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ise kadın ve erkekler arasında farklılıklar olduğu sonucuna rastlanılmıştır. Bu farklılık kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik alt değişkenleri ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş tatmini değişkenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini ortaya çıkmasında açıklayacağı yönlerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Türkmen ve Artuğer (2011), otel işletmelerindeki çalışanların tükenmişlik düzeylerini araştırdıkları çalışmada İstanbul ve Ankara illerinin karşılaştırılmasını amaçlamışlardır. Çalışma sonuçları özet olarak aşağıda sunulmuştur.

- Duygusal tükenme boyutuna ilişkin olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla tükenme yaşadığı ve erkek çalışanların kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir.
- Kişisel başarı boyutu ile ilgili olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara'da çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Duyarsızlaşma boyutu ile ilgili olarak Ankara'daki çalışanların İstanbul'da çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre ve bekarların evli olanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Bolat (2011), Antalya ili Side ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde öz yeterlilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi lider-üye etkileşiminin aracılığının etkisiyle ölçmeyi amaçladığı çalışmada, öz yeterlilik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Öz-yeterliliği yüksek olan işgörenlerin üstleri ile olan ilişkileri de yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir. Altay ve Akgül (2010), Hatay ilindeki seyahat acentalarında çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi amaçladıkları çalışmanın önemli sonuçlarından birisi, çalışanların iş değiştirme durumlarına ilişkin tükenmişlik düzeyleridir. Çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar fırsatı olduğunda işini değiştirmeyi düşünen çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma oranlarının da yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca daha düşük oranda kişisel başarı hissedenden personel de fırsatını bulduğunda işini değiştirmeyi planladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Pelit ve Türkmen (2008)'in konuyla ilgili olarak gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, kıyı ve iç kesimdeki otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik yaşadıkları, özellikle iç kesimlerdeki otellerde çalışanların kıyı kesimlerdeki nazaranda daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerin kaliteli mal üretiminde ve hizmet sunumunda önemli bir takım unsurlar vardır. Hizmet sektörleri için bu önemli unsurlardan birisi de insandır. İnsan unsuruna gereken yatırımın yapılması örgütü diğer örgütlerden rekabet ortamında bir adım daha öne geçirebilecektir. Söz konusu bu araştırmanın da konusunu oluşturan örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarının bahsedilen kaliteye ulaşmada etkin bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalarda (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, s.2009; Meydan, Şeşen ve Basım, 2011; Alvi ve Abbasi, 2012; Koonmee, 2010) örgütsel adaletin bir çok (bağlılık, iş tatmini, güven, tükenmişlik, performans) kavramla ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu kavramların üzerinde uzun yıllar farklı alanlarda araştırmalar yapılması ve ilişkiler bulunması da konuların önemini ortaya koymaktadır. Özellikle tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarında bahsedildiği gibi olumsuz sonuçlara yol açması performans, verimlilik gibi örgütler için son derece önemli olan konularda örgütleri zor durumlarda bırakabilecektir. Bu bağlamda bu konularla ilgili yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlar ve önerilerin iyi incelenmesi gerekmektedir. Hizmet endüstrisinin bir kolu olan turizm işletmelerinde turistik ürünlerin hazırlanması ve sunumunda müşteri memnuniyeti çoğunlukla çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için çoğunlukla işinden memnun, tatmin düzeyi, bağlılığı yüksek tükenmişliği düşük çalışanlara ihtiyaç vardır.

Genel olarak çalışanların, elde ettikleri kazanımları örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmaktadır. Bu kırılmayı çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.89). Bu kapsamda özellikle herhangi bir örgütte çalışanların adalet algılamalarında ortaya çıkan bazı olumsuz tutumlar kişinin yıpranmasına yol açmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005, s.97). Öte taraftan örgütsel adalet beklentileri ile örtüşen politika ve uygulamaların varlığı çalışanların psikolojik uyumuna olumlu katkı sağlayarak tükenmişliğe yol açan

gelişmeleri ortadan kaldırmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.91). Bu durum esasında çalışma ortamındaki adaletli bir yapının tesis edilmesiyle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin bir ilişkisinin olduğuna yönelik de bir ipucu sayılabilir. Özellikle bu iki olgu arasındaki ilişkinin açıklanmasında sosyal değişim teorisinden yararlanmak mümkündür. İlgili teorinin altında yatan, değişim (mücadele) kavramı, karşılıklı olarak tarafların bir sözleşmeye dayanmamakla birlikte birbirlerinden beklentilerini de ifade etmektedir. Bu yolla özellikle çalışanların örgütsel adaleti yüksek algılamalarıyla tükenmişlik düzeylerinin azalarak örgüte yönelik daha fazla katkı sağlayacaklarından, bu durum gerek yöneticiler açısından gerekse, (tükenmişliğin bireyi sadece çalışma ortamında değil tüm yaşantısında etkileyecek bir olgu olması göz önüne alındığında) işgörenler açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır. Yine bu teoriye göre, özellikle çalışanların harcadıkları çabalar sonunda elde ettikleri kazanımların (maaş, ödül, terfi vb.) yetersiz olduğunu değerlendirdiklerinde, sosyal değişimin zedelendiğini düşünerek adalet algıları azalmakta, bunun sonunda ise stres seviyeleri yükselmektedir (Şeşen, 2010, s.73).

Yukarıda genel olarak sunulan araştırma sonuçları, gerek çalışanlar gerekse işletme açısından istenmeyen bir durum olan tükenmişliğin ortadan kaldırılmasına yönelik, örgütsel adaletin önemli yollardan biri olduğuna dair bir ipucu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda söz konusu bu durumun, özellikle üretimin genelde hizmete dayandığı turizm işletmeleri açısından ele alınması, bu iki kavram arasındaki ilişkinin detaylandırılmasına ve konuyla ilgili uygulamaların diğer sektörlere göre daha az olduğu bu sektöre ve literatüre faydalı olması açısından da önemlidir. Esasında turizm işletmeleri açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel davranışın diğer konularından olan “bağlılık”, “iş tatmini”, “örgütsel vatandaşlık” gibi konularda araştırmalar mevcut olmakla birlikte, özellikle çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik pek fazla araştırma zenginliği bulunmamaktadır. Bu çalışmanın hedeflerinden biri de söz konusu bu alana bu yönüyle katkıda bulunmaktır. Bu kapsamda turizm işletmelerinin en önemli bir türünü oluşturan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri ile olan ilişkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın izleyen bölümünde araştırmaya ilişkin hipotez sunularak, Kemer bölgesindeki otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir uygulama sonucuna yer verilmiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZİ

Bu araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi hem konu ile ilgili literatüre katkı sunacak hem de ilgili işletme yöneticilerine önemli veri kaynağı oluşturacaktır. Böylelikle insan kaynakları politikasından sorumlu olan/olacak yöneticilerin konuya yönelik mevcut durumu daha iyi analiz etmeleri ve yapılacaklara ilişkin bilimsel verilere dayalı olarak daha sağlıklı karar alma/vermelerine katkı sağlanabilecektir.

Otel işletmelerindeki işlerin yerine getirilmesinde teknolojiye büyük ölçüde yararlanmakla birlikte özellikle satışa sunulan ürünlerin daha çok emek-yoğun bir özellik taşıması nedeniyle, kalifiye işgücüne duyulan ihtiyaç diğer sanayi işletmelerine göre daha fazladır. Bundan dolayı otel işletmelerinde çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan verimli olmalarında örgüte ilişkin bazı tutumları önemli yer tutmaktadır. Bu tutumlar içerisinde örgütsel adalet kavramı, çalışanların özellikle etkilendikleri

önemli bir konudur. Nitekim çalışanların örgütte meydana gelen her faaliyete/uygulamaya veya iş ve çalışma arkadaşları ilişkisine yönelik adalet algılamalarının, onların işleri yerine getirme biçimlerine etki etme olasılığı olduğu gibi, özellikle bireysel ve mesleki olarak da bir tükenmişlik ortaya çıkarabilecektir. Bu durum ise çalışanın bitkin düşmesine ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olacak ve ileri düzeyde kişiyi işten ayrılma durumuyla karşı karşıya bırakabilecektir. Kaldı ki verimlilik açısından konuyla ilgili mevcut durumun analizi ve söz konusu problemlerin teşhisi bu konuda sorumlu olan ilgili yöneticilere önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu kapsamda örgütsel adaletin çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerine olan etkilerini otel işletmeleri açısından ortaya koymak son derece önemli görülmektedir. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinin önemli bir türünü oluşturan otel işletmelerinde böyle bir araştırmanın yapılmaması da konuya yönelik mevcut durumun ortaya konulması ve ilgili literatüre katkı yapması bakımından da önemli sayılmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur:

Hipotez: *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Verilerin Toplanması: Çalışanların adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla, örneklemeden elde edilen verilerin toplanmasında, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin bazı bireysel özelliklerine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, işgörenlerin örgütsel adalet algısını, üçüncü bölümü ise mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmuştur. Bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye göre tasarlanmıştır (1=Hiç katılmıyorum; 5=Tamamen katılıyorum). Bu çerçevede, işgörenlerin örgütsel adalet algısının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından örgütsel adaleti ölçmek amacıyla geliştirilen, Türkçe'ye çevirisi, geçerlik ve güvenirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan ve Atalay (2007)'in da "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi" başlıklı doktora tez çalışmasında kullandığı örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale)"; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyuttan ve 20 ifade/yargıdan oluşmakta olup, ölçekten alınan puan arttıkça algılanan örgütsel adalet de artmaktadır (Atalay, 2007, s.83).

Çalışmada kullanılan tükenmişlik ölçeği konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda da en yaygın olarak kullanılan "Maslach Tükenmişlik Modeli"nden faydalanılmıştır. Maslach tarafından geliştirilmiş ve 22 maddeden oluşan "maslach tükenmişlik envanteri (Burnout Inventory-MBI)", "duygusal tükenme", "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı" olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır (Gökçakan, 2003, s.1). Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1:hiçbir zaman, 2:çok nadir, 3:bazen, 4:çoğu zaman, 5:her zaman seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir. Duygusal tükenme alt ölçeği 9, duyarsızlaşma alt ölçeği 5, kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.93; Pelit ve Türkmen,

2008). İlgili literatür incelendiğinde, bazı çalışmalarda, “kişisel başarı düşüklüğü” boyutu puanlaması diğer alt ölçek puanlamalarının tersi olacak şekilde değerlendirilmesidir. Diğer taraftan bu puanlama sisteminin bazı hataları da beraberinde getirebileceği ihtimali üzerinde durulan görüşlerde mevcuttur. Çünkü bu durum esasında, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nin orijinalinde kişisel başarı düşüklüğü olarak nitelendirilen bu alt boyut bazı çalışmalarda “kişisel başarı” olarak ele alınmış ve o boyut altındaki soruların puanlaması tersine çevrilmiştir. Olması gereken tüm boyutların puanlamasında 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde hesaplanmasıdır. Bu doğrultuda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunun yüksek, kişisel başarı boyutunun ise düşük çıkması tükenmişliği göstermektedir (Özgen, 2007; Pelit ve Türkmen, 2008;).

Evren Ve Örneklem: Araştırmanın evreni, Kemer’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Öte taraftan araştırmada, zaman, maliyet ve araştırmacının diğer olanakları gibi kısıt ve kontrol güçlükleri gibi nedenler dikkate alındığında, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın bazen mümkün olmayabilir. Bu kapsamda araştırmada evrenin tamamı yerine, örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığı (2011) verilerine göre Antalya’nın Kemer ilçesindeki beş yıldızlı otel sayısı 59’dur. Araştırmada evreni oluşturan birimlerin sayısı on binden büyük olduğundan, Özdamar (2001, s.257) tarafından sınırsız evrenler ($n > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki örnekleme hacmi hesaplama formülünden $n = \sigma^2 Z_a^2 / H^2$ yararlanılmıştır. Formülü oluşturan parametrelerden; standart sapma ve hata değerleri için pilot uygulama (65 çalışan üzerinde) yapılmıştır. Buna göre, küme örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2011) kullanılarak seçilen minimum örneklem hacmi kadar anket Kemer’deki beş yıldızlı otel işletmelerindeki (20 tane beş yıldızlı otel işletmesi) çalışanlara uygulanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda; ilgili formül uygulamaya konulduğunda ($n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384$)

384 minimum örneklem (çalışan) sayısına ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle anket uygulanacak beş yıldızlı otel işletme çalışan sayısı en az 384 olarak hedeflenmiştir. Bununla birlikte hata payı, güvenilirlik düzeyi ve eksik dolum ya da geri dönmeyen anketler de dikkate alınarak küme örneklem kapsamında yer alan 20 otel işletmesine gönderilen 500 anketten, geri dönmeyen (55) ve eksik ve hatalı dolular nedeniyle değerlendirilmeye alınmayan 21 anket değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Sonuç olarak toplamda 424 çalışan anketi değerlendirmeye alınarak analize tabi tutulmuş olup, söz konusu bu sayı minimum örneklem için hesaplanan sayının (384) üzerinde gerçekleşmiştir.

Verilerin Analizi: Elde edilen verilerin SPSS paket programı ile çözümlendiği araştırmada, çalışanların bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı ile örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik düzeyleri frekans ve yüzde dağılımı yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Diğer taraftan, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon (basit ve çok değişkenli doğrusal) analizleri ile çözümlenmiştir. Bununla birlikte ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi uygulanmış, güvenilirlik analizi için ise Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach’s Alpha değerleri ile uygulanan faktör analizine ilişkin varyans açıklama oranları ve kümülatif varyans değerleri hesaplanmış ve ilgili değerler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1'e göre, genel örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0.903 olarak hesaplanırken, tükenmişlik ölçeğine yönelik ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0.897 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarına (ölçeklerine) yönelik Cronbach's Alpha katsayılarının 0.760 ile 0.812 arasında değiştiği görülmektedir. Söz konusu bu Cronbach's Alpha katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, ölçekler için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ölçeğinin toplam varyansın 77.02'sini açıklayan üç faktör, tükenmişlik ölçeğinin de toplam varyansın 78.81'ini açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinde; "dağıtimsal adalet alt ölçeği (boyut)" toplam varyansın %32.34'ünü, "işlemsel adalet alt ölçeği" toplam varyansın %23.45'ini ve "etkileşimsel adalet alt ölçeği" ise toplam varyansın %21.23'ünü açıklamaktadır. Tükenmişlik ölçeğinde de "duygusal tükenme alt ölçeği" toplam varyansın %29.21'ini, "kişisel başarı alt ölçeği" toplam varyansın %27.41'ini ve "duyarsızlaşma alt ölçeği" ise toplam varyansın %22.19'unu açıklamaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar)	Madde Sayısı	Faktörlerin Varyans %	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet	Dağıtimsal Adalet	5	32.34	0.794
	İşlemsel Adalet	6	23.45	0.798
	Etkileşimsel Adalet	9	21.23	0.801
	GENEL ADALET	20	77.02	0.903
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	9	29.21	0.812
	Kişisel Başarı	8	27.41	0.787
	Duyarsızlaşma	5	22.19	0.760
	GENEL TÜKENMİŞLİK	22	78.81	0.897

BULGULAR

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin %70'i (f=297) erkek iken, %30'u (f=127) da kadındır. Katılımcılardan 21-30 yaş arasının 205 (%48.3) kişiden oluştuğu ve katılımcıların yarısına yakını oluşturduğu belirlenirken, 31-40 yaş arası çalışanların da 133 kişi ve % 31.4 gibi bir oranla ikinci olarak yüksek bir oranda olduğu belirlenmiştir. 51 yaş ve üstü çalışan sayısının 15 kişi (% 3.5) ile en küçük grubu oluşturduğu belirlenirken, 41- 51 yaş arası çalışanların da 35 kişi (%8.3) ile ikinci olarak düşük oranda çalışan grubu oluşturduğu belirlenmiştir. 20 yaş ve altı çalışan sayısının ise 36 kişi (% 8.5) olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların %61.3'ü (f=260) bekar, %38.7's (f=164) evlidir. Ortaöğretim mezunu çalışanlar 246 (%58.0) kişiyle katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre dağılım; ilköğretim ve altı 119 (%28.1) ve yükseköğretim 59 (%13.9) kişiden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 2'de örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ve bunlara ilişkin alt boyutların (alt ölçeklerin) genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 2'deki, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ile alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında; genel örgütsel adalet

orta düzey olan 3 puanın ($\bar{x}=3.31$) üstünde hesaplanmış olup, örgütsel adaletin alt boyutlarından en düşük adalet algısı dağıtımsal adalet ($\bar{x}=3.21$) boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, çalışanlar açısından örgütsel adalet algısının en düşük olduğu boyutun dağıtımsal adalet olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ($\bar{x}=3.45$) örgütsel adalet algısının en yüksek olduğu boyut olarak gerçekleşmiştir. Yine Tablo 2'deki sonuçlara göre, tükenmişlik düzeyi orta düzey olan 3 puanın ($\bar{x}=2.28$) altında hesaplanmıştır. En yüksek tükenme düzeyi ($\bar{x}=2.33$) tükenmişliğin “duyarsızlaşma” boyutunda hesaplanmıştır. Duyarsızlaşma boyutuna ilişkin bu sonuç, çalışanların işyerlerinde yaşadığı sorunlara kısmen de olsa duyarsız kaldıkları, sorunlarla çok fazla ilgilenmedikleri sonucundan kaynaklanıyor olabilir. En düşük tükenme düzeyi ise duygusal tükenme boyutunda ($\bar{x}=2.16$) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların iş ortamından sosyal çevrelerine işle ilgili problemleri pek taşımadıklarını veya iş hayatlarının sosyal ve aile yaşantılarını çok etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim genel olarak duygusal tükenmeye ilişkin ifadeler katılımlarının olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçekleri İle Alt Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar)	\bar{X}	s.s.
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	3.21	1.10
	İşlemsel Adalet	3.28	1.05
	Etkileşimsel Adalet	3.45	1.04
	GENEL ADALET	3.31	0.97
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	2.16	0.91
	Kişisel Başarı	2.35	0.89
	Duyarsızlaşma	2.33	0.91
	GENEL TÜKENMİŞLİK	2.28	0.61

Kişisel başarı boyutunun aritmetik ortalaması diğer boyutlara göre yüksek gözükse de, söz konusu bu durum, tükenmeye değil tam tersi şekilde başarı hissini yüksekliğini ortaya koymaktadır. Daha açık bir ifadeyle katılımcıların büyük bir oranı işini başarıyla yaptığını inanmaktadır. Kişisel başarı ifadeleri genel olarak incelendiğinde katılımcıların kişisel olarak işletme içerisinde kendilerini başarılı, dinç, takım çalışmasına yatkın olduklarına ve işten kaynaklanabilecek duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlı bir biçimde gelebileceklerine inandıkları şeklinde açıklanabilir.

Yukarıda da belirtildiği üzere ilgili sonuçlara göre örgütsel adalet algısının orta düzeyin üstünde ve tükenmişlik düzeyinin orta düzeyin altında hesaplandığı görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik arasında zıt yönlü bir ilişki olduğuna dair bir ipucu olsa da, bu durumu bilimsel olarak ortaya koymak daha ileri düzeyde analizi/analizleri gerektirmekte olup, araştırmanın ilerleyen kısmında bu durum, korelasyon ve regreasyon analizleriyle ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet, tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Değişkenler arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı” incelendiğinde, genel adalet değişkeniyle tükenmişlik arasında negatif ve orta kuvvette ($0.40 < r < 0.59$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -0.583$; $p < 0.01$). Bu değer işletmelerdeki örgütsel adalet algısının artmasıyla birlikte tükenmişlik düzeyinin (orta kuvvette) azalacağını/düşeceğini göstermektedir. Örgütsel adalete ilişkin alt boyutları ile genel tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışanların tükenmişlik düzeyi ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan alt boyutun “etkileşimsel adalet” algısı olduğu belirlenmiştir ($r = -0.502$; $p < 0.01$). Bununla birlikte örgütsel adalet ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutların “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları ile negatif, “kişisel başarı” boyutu ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Bu bulgular, otel işletmeleri çalışanlarının adalet algılamalarının artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağını, buna karşılık kişisel başarı düzeylerinin artacağını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Adalet ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek ve Alt ölçekler		Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma	Genel Mesleki Tükenmişlik
Dağıtımsal Adalet	r	-0.514**	0.322**	-0.289**	-0.464**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
İşlemsel Adalet	r	-0.505**	0.332**	-0.303**	-0.476**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
Etkileşimsel Adalet	r	-0.558**	0.350**	-0.351**	-0.502**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
Genel Örgütsel Adalet	r	-0.525**	0.349**	-0.331**	-0.583**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424

** $p < 0.01$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı; n: Birey Sayısı

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizi ise Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3.934	0.109	35.960	0.000*	F=217.125
Örgütsel Adalet	-0.472	0.032	-14.735	0.000*	p=0.000***

*** $p < 0.001$; $R^2 = 0.340$; β_j : Katsayı; S(bj): Standart Hata; Bağımlı Değişken: Mesleki Tükenmişlik

Tablo 4’teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=217.125$; $p<0.01$). Hesaplanan $R^2=0.340$ değeri modelin açıklanma oranının, diğer bir ifade ile mesleki tükenmişlik üzerindeki değişimlerin %34’ünün örgütsel adalet tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre regresyon modeli şu şekilde kurulabilir. $Tükenmişlik = 3.934 - 0.472 \times Örgütsel Adalet$

Bu modele göre örgütsel adaletteki bir birimlik artışın mesleki tükenmişlik üzerinde 0.472’lik bir azalma sağladığı saptanmıştır.

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait çok değişkenli doğrusal regresyon analizi Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5’teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki çok değişkenli doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=49.835$; $p<0.01$). Bununla birlikte örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerin (boyutların) kurulan regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Hesaplanan $R^2=0.263$ değeri modelin örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerce (Dağıtım Adalet –DA-, İşlemsel Adalet –İA-, Etkileşimsel Adalet- EA-) açıklanma oranının %26.3 olduğunu göstermektedir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde mesleki tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Mesleki Tükenmişlik} = 3.791 - 0.102 \times \text{DA} - 0.076 \times \text{İA} - 0.242 \times \text{EA}$$

Tablo 5. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3.791	0.119	31.795	0.000**	F=49.835 p=0.000***
Dağıtım Adalet	-0.102	0.059	-2.722	0.026*	
İşlemsel Adalet	-0.076	0.073	-2.031	0.033*	
Etkileşimsel Adalet	-0.242	0.074	-3.266	0.001**	

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ *** $p<0.001$; $R^2=0.263$; β_j :Katsayı; S(bj):Standart Hata; Bağımlı Değişken: Mesleki Tükenmişlik

Gerek korelasyon gerekse regresyon analizlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın hipotezine uygun olarak geliştirilen araştırma modeli anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış olup “otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi desteklenmiştir. Bu etki negatif olup, çalışanların örgütsel adalet algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Öte taraftan bu bulgu/sonuç işletme ve yöneticiler açısından, çalışanların olumsuz bir tutum olan tükenmişlik duygularının azaltılmasında önemli bir veri/ipucudur. Nitekim özellikle yöneticiler örgüt ortamında adaletli bir ortam oluşturarak çalışanlarını tükenmeye sürükleyecek unsurları da önemli ölçüde ortadan kaldırmış olacaklardır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından olan Antalya'nın Kemer bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan bir uygulamayla çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlanan bu araştırmada, otel çalışanlarına uygulanan örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ile alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre; çalışanların genel örgütsel adalet algılamaları orta düzeyin (3) üstünde hesaplanmış olup, örgütsel adaletin alt boyutlarından en düşük adalet algısı dağıtımsal adalet boyutunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu örgütsel adalet algısının en yüksek çıktığı boyuttur. Çalışanların tükenmişlik düzeyi orta düzeyin altında hesaplanmıştır. En yüksek tükenme düzeyi mesleki tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda hesaplanmıştır. En düşük tükenme düzeyi ise duygusal tükenme boyutunda hesaplanmıştır. Örgütsel adalet algısının orta düzeyin üstünde hesaplandığı ve tükenmişlik düzeyinin orta düzey altında hesaplandığı araştırmada örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet, tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur. Değişkenler arasında Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde genel adalet değişkeniyle tükenmişlik arasında negatif ve orta kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu değer işletmelerdeki örgütsel adalet algısının artmasıyla birlikte çalışanların tükenmişlik düzeyinin (orta kuvvette) azalacağını/düşeceğini göstermektedir. Örgütsel adaletle ilişkin alt boyutları ile genel tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışanların tükenmişlik düzeyi ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan alt boyutun “etkileşimsel adalet” algısı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutların “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları ile negatif; “kişisel başarı” boyutu ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, otel işletmeleri çalışanlarının adalet algılamalarının artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağını, buna karşılık kişisel başarı düzeylerinin artacağını ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen ve yukarıda sunulan bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan $R^2=0.340$ değeri, modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile tükenmişlik üzerindeki değişimlerin %34'ünün örgütsel adalet tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Kurulan modele göre örgütsel adaletteki bir birimlik artışın mesleki tükenmişlik üzerinde bir azalma sağladığı saptanmıştır. Değişkenler arasındaki çok değişkenli doğrusal regresyon modelinin ve örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerin (boyutların) kurulan regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma olmadığı literatür taraması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu az sayıda yapılan araştırmalardan birisi olan Yeniçeri, Demirel ev Seçkin (2009), örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışmada, dağıtımsal

adalet ile duygusal tükenmişlik ve etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmakla birlikte kurulan hipotez reddedilmiştir. Bu çalışmada da elde edilen bulgularla benzer olan örgütsel adaletin alt boyutlarının duygusal tükenme boyutlarıyla negatif bir ilişkiye ulaşılması sonucudur. Diğer taraftan Şeşen (2010), adalet algısının tükenmişliğe etkisini, iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test ettiği çalışmada, korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının (dağıtım, işlemsel, etkileşim) her birisinin tükenmişlik ile düşük ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar paralelinde, araştırmanın temel hipotezinin sorgulandığı “çalışanların örgütsel adalet algıları mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili midir?” sorusu, olumlu bir şekilde (etkilidir) cevaplanmış olup, bu ilişkinin negatif bir yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu yönündeki araştırma hipotezi desteklenmiş olup, işgörenlerin adalet algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda gerek konuyla ilgili literatüre, gerek sektör, işletme yöneticilerine ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerin yapılmasında fayda görülmektedir:

Çalışanların örgüt içerisinde bütün karar, uygulama ve faaliyetlerin adil olduğu inancı sağlanmalıdır. Çalışmada tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerinde empati kurmalı, saygılı davranmalı, dikkatli ve adil olmaları gerekmektedir. Genel anlamda otel işletmelerinin yapısı gereği iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, örgütsel güvenin, yüksek; tükenmişliğin, yabancılaşmanın düşük olduğu çalışanlardan oluşması artan rekabet koşullarında işletmeleri diğer işletmelerden bir adım öne geçirebilecektir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarının istek ve beklentilerini göz ardı etmeksizin bu bahsedilen kavramlara ilişkin değerlendirmelerde bulunmaları, işletmenin karlılığı ve devamlılığında önemli bir role sahiptir.

Örgüt içerisinde adaletin sağlanması konusunda müşterilerle daha yakın ilişkiler kuran servis, önbüro, halkla ilişkiler gibi departmanlarda çalışanların kendilerini iyi hissetmesini sağlayıcı mülakatlar, hizmet içi eğitim programları, toplantılar yapılmalıdır. Bu çalışanlara örgüt içerisinde kararların, ücret ve terfilerin, yöneticilerin çalışanlara davranışlarının eşitliği gibi konularda adil olunmaya çalışıldığı ve bu yönde hareket edildiği hissi verilmelidir. Bütün bu uygulamaları, işletme politika olarak benimsemelidir. Diğer taraftan müşterilerle yakın ilişki içerisinde olmayan; mutfak, kat hizmetleri, teknik servis gibi bölümlerde de çalışanlara bu uygulamalara işletme içerisinde yer verildiği açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu bölümlerde çalışanların memnuniyetinin sağlanması müşterilerle diyalog gerektirmeksizin daha çok işin niteliği ile ilgili olduğundan iş tanımlarının ve iş paylaşımı konularında daha adil uygulamalar işlerliğe konulmalıdır.

Bu araştırma Kemer bölgesindeki otelleri kapsamaktadır. İleride bu konular üzerinde yapılacak çalışmaların başka bölgelerde de yapılması literatüre katkı sağlayabilecektir. Özellikle mevcut çalışmalarla, yapılacak çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılması daha sağlıklı ve yapıcı sonuçlara ulaşmada son derece önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın on iki ay faaliyet gösteren otellerde veya diğer turizm

işletmelerinde de uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir. Otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen birçok uygulamalı çalışmada konu olarak temel alınan değişkenlerden olan örgütsel davranışın diğer konularından olan “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini”, “örgütsel özdeşleşme” vb. gibi kavramlarla, gerek örgütsel adalet gerekse mesleki tükenmişlik değişkenleri ilişkilendirilerek çalışmalar yapılması, söz konusu işletmelerdeki örgütsel etkinliğin kalitesinin artırılmasında yapılacaklara ilişkin fikir verecektir.

Özellikle örgütsel adaletin “etkileşimsel adalet” boyutunun tükenmişlik üzerinde en etkili boyut olarak ortaya çıkması, yani etkileşimsel adaletin içeriğinde yer alan (yönetici-çalışan ilişkisinin her iki tarafın da beklentilerini karşılama, çalışanların, sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi, saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük vb.) unsurların sağlanmasıyla, çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin düşürülebileceği bulgusu, bu değişkenle yukarıda belirtilen diğer değişkenlerin ilişkilendirilerek çalışmaların yapılması fikrini de güçlendirmektedir. Bu doğrultuda çalışanların etkileşimsel adalet algılamaları ile “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini” “örgütsel özdeşleşme” tutumları üzerindeki etkilerinin de araştırılması, gerek sektördeki yöneticilere çalışma ortamının kalitesinin artırılmasında, gerekse ilgili literatürün zenginleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Yine özellikle bu boyutun lider-üye etkileşimiyle de bağlantı kurularak araştırmaların yürütülmesi, konunun daha geniş perspektifte ve açıklayıcı olarak ele alınmasında fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akova, O. ve Halis, M. (2008). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*. F. Okumuş ve U. Avcı, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri içinde* (459-486). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış YL Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.
- Alvi, A. K. ve Abbas, A.S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649.
- Arabacı, İ. B. ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal Demografik Ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 15, 78- 91.
- Aslan, H., Ünal, M., Aslan, O., Gürkan, S. B ve Alparslan, N. (1996). Pratisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri, *Düşünen Adam*, 9(3), 48-52.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ay, M. ve Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1170-1189.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 14, 55-67.
- Balcıoğlu, İ. Memetali, S., ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi*, Sayı. 83, 99-104.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6 (2),15-23.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları İle Hemşireleriüzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Toplum Ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 16 (2), 57-69.
- Başol, G. ve Aylat. M. (2009). Eğitim Yönetici Ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Kuram Uygulama Ve Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 191-121.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. ve Tax, S. S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 255-266.
- 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 ilimler Fakültesi Dergisi*, 20, (2), 95-108.
- Cemaloğlu, N., ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 123-155.
- Cengil, M. (2010). Din Görevlileri ve Kuran Kursu Öğreticilerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 10 (1), 79-101.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici- Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (17), 137-154.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig*, Sayı. 56, 99-119.
- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2 (5), 13-23.

- Dolunay, A. B., Piyal, B. (2003). Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler Ve Tükenmişlik., *Kriz Dergisi*, 11 (1), 35-48.
- Gökçakan, Z. ve Özer, R. (2003), “Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik Sendromu, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” Yöret Postası, Cilt: 19, Sayı: 1.
- Güdük, M., Erol, S., Yağlıbulut, Ö., Uğur, Z., Özvarış, Ş ve Aslan, D. (2005). Ankara’da Bir Tıp Fakültesinde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerinde Tükenmişlik Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 14 (8), 169-173.
- Gündüz, B. (2005). İlk Öğretim öğretmenlerinde Tükenmişlik, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 152-166.
- Heidari s. A. ve Saeedi, N. (2012). Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction: Case Study: An Iranian Company. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (7), 6459-6465.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 48-56.
- Işıkhan, V. (2006). Onkoloji Alanında Bakım Verenlerin Tükenmişliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 17 (2), 7-24.
- Izgar. H. (2003). *Okul Yönetiminde Tükenmişlik*, (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395–404.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2010). Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-62.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E. ve Uygur, E. (2010). Bir Devlet Hastanesin De Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 401-419.
- Koonmee (2010). Development of Organizational Justice in Incentive Allocation of the Thai Public Sector. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 42, 847-853.
- Kurçer, M. A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 186-195.
- Kutanis, R. Ö. ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm alanında Eğitim Veren Bir yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 527- 552.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001), Job burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422.

- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 41-62.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi*, Sayı. 57, 175-200.
- Moghimi. S. M., Kazemi, M. ve Samiie, S. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6 (1), 119- 145.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 179-198.
- 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.
- Nowakowski, J.M. ve Conlon, D.E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*, 6 (1), 4-29.
- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, Sayı. 11, 167- 179.
- Özdamar, K. (2001). Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (ÇokDeğişkenli), (4. Baskı), Kaan Yayınları, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Özgen, Işıl. (2007), Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği, I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 4-5 Mayıs 2007, Antalya, ss. 116-124.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. Bal, E. Ç. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(1). 84-98.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117-139.
- Polat, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, Sayı. 54, 307- 331.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 9, 71-91.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G. ve Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The

- Iranian Sport Federations Perspective, *Annals of Biological Research*, 3 (8), 4229-4238.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 67-90.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Sayı. 7, 100-108.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 1-11.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Özel ve Devlet Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *SÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (22), 229-254.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarına Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 41, 434-448.
- Ural, A. ve Kılıç, O. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 4 (2), 113-118.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of YasarUniversity*, 17(5), 2922-2937.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi: Journal of Business Research-Turk*, 1 (1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Sayı. 16, 83-99.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 105-122.

- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 28, 18-39.
- Yıldırım, F., (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, H. ve Karaman, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 197-214.

Employees' Organizational Justice Perception's Impact on Burnout Levels: A Study on Five Star Hotels in Kemer

Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe University
Faculty of Tourism - ANS Kampüsü-
Afyonkarahisar, Turkey
elbeyipelit@aku.edu.tr

İrfan BOZDOĞAN

Afyon Kocatepe University
Institute of Social Sciences
Afyonkarahisar, Turkey
bozdogan_irfan44@hotmail.com

Extensive Summary

While the fulfilment of work in hotel business benefited greatly from technology, especially the products offered for sale carry a more labour-intensive feature because of the need for a skilled workforce is more than firms in other industries. Therefore, the hotel employees' some organizational attitudes are important on both their individual and organizational efficiency. In these attitudes; the concept of organizational justice is an important issue that the employees particularly affected. Indeed, workers' justice perceptions towards their relationship with colleagues or each activity/practice occurring in organization can possibly affect their jobs fulfilling formats as well as it may reveal individual and professional burnout. This situation will cause the employee to get exhausted and feel negative attitudes towards the organization and in advanced cases people will face redundancy to leave.

Besides analyzing the relevant current situation and diagnosis of such problems will contribute to the responsible managers significantly in terms of productivity. In this context, revealing effects of organizational justice to employees' burnout level is seen extremely important in terms of hotel enterprises. Especially in hotel businesses, which are an important kind of labour-intensive tourism industry, doing such research is important to reveal the current situation and contribute to the relevant literature. In this context, this research, which aims to determine the effects of five star hotels employees' organizational justice perceptions to the level of burnout, will contribute to the related literature and will be an important data source to the relevant business managers. Thus, this research can contribute to the managers who are responsible for human resource policies to analyze the current situation better and make better decisions based on scientific data. The basic hypothesis of the research is as follows :

Hypothesis : The hotel businesses' employees' organizational justice perceptions have a significant effect on burnout levels.

In the study it is aimed to find answers to the following questions in accordance with the objectives and hypotheses of the research:

- What is the employees' perceptions of organizational justice?
- What is the level of employee burnout?
- Do employees' perceptions of organizational justice have effect on their burnout levels?

In order to determine the effect of employees' perceptions of organizational justice to burnout levels, survey technique was used as a data collection method. In this context, to measure the organizational justice perceptions, an organizational justice scale was used. This scale was developed by Niehoff and Moorman (1993) for measuring organizational justice, Yıldırım (2007) translated it to Turkish and made validity and reliability study and it is used in Atalay's (2007) doctoral thesis "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi". Organizational Justice Scale used in the study is composed of three sub-dimensions (distributive, procedural and interactional) and 20 statements, while the points taken from the scale increases, perceived organizational justice is also increasing (Atalay, 2007:83). The burnout scale used in the study was done with the help of the most widely used model in related subjects "Maslach Burnout Model". "Maslach Burnout Inventory (Burnout Inventory - MBI)" was developed by Maslach and it consists of three sub-scales ("emotional exhaustion", "depersonalization" and "personal success") and 22 items (Gökçakan, 2003:1) .

Universe of the research consists employees of five star hotels in Kemer and research was done by selecting the sample. Accordingly, cluster sampling method (Ural and Kılıç, 2006:41) was used and a minimum sample size of surveys was applied to employees of the five star hotels in Kemer. As a result, a total of 424 employee surveys were analyzed and that number was above the calculated minimum number of samples (384).

The resulting data was resolved using SPSS package program, employees' distribution of some personal characteristics and perception of organizational justice, burnout levels were interpreted according to frequency and percentage distribution as well as calculating arithmetic mean and standard deviation values. On the other hand, the relationship between organizational justice and burnout were analyzed by correlation and regression (simple and multivariate linear) analysis. At the same time, for construct validity of the scales; factor analysis was applied and for reliability analysis; Cronbach's Alpha coefficients were calculated.

According to the results of the study; organizational justice perceptions were calculated on above mid-level and burnout levels were calculated below mid-level and these results shows that there is an opposite directional relationship between organizational justice and burnout. Indeed, performed correlation and regression analyzes shows a moderate negative correlation between organizational justice and burnout. In other words, while the hotel employees' organizational justice perceptions increases in a positive direction, their burnout levels tend to decrease. This results supported the research hypotheses "The hotel businesses' employees' organizational justice perceptions have a significant effect on burnout levels".