T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK ALGISI VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN MODERATÖR ROLÜ: COVİD 19 PANDEMİ SÜRECİNDE HUZUREVİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Nejla AYDINOĞLU

BURSA - 2023

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK ALGISI VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN MODERATÖR ROLÜ: COVİD 19 PANDEMİ SÜRECİNDE HUZUREVİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Nejla AYDINOĞLU

Danışman:
Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

BURSA - 2023

T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda 711720008 numaralı Nejla AYDINOĞLU'nun hazırladığı "Tükenmişlik Algısı ve Duygusal Emek Davranışlarının Çalışan Performansına Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Moderatör Rolü: Covid 19 Pandemi Sürecinde Huzurevi Çalışanları Üzerinde Bir Saha Çalışması**"** başlıklı doktora tezi ile ilgili savunma sınavı, 02/08/2023 günü 14-30 – 17.30 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın …….. (başarılı / ~~başarısız)~~ olduğuna ……. …….. (oybirliği / ~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Füsun Çınar ALTINTAŞ

Üye
Prof. Dr. Sevinç Serpil AYTAÇ

Üye
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

Üye
Prof. Dr. Mehmet ÇINAR

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Fikri PALA

02/08/2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum "Tükenmişlik Algısı ve Duygusal Emek Davranışlarının Çalışan Performansına Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Moderatör Rolü: Covid 19 Pandemi Sürecinde Huzurevi Çalışanları Üzerinde Bir Saha Çalışması" başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Nejla Aydınoğlu

Öğrenci No: 711720008

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Türü: ☐ **Yüksek Lisans /** ☐ **Doktora /** ☐ **Sanatta Yeterlilik**

ÖZET

Yazar adı soyadı	Nejla AYDINOĞLU
Üniversite	Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim dalı	İşletme
Bilim dalı	Yönetim ve Organizasyon
Tezin niteliği	Doktora
Mezuniyet tarihi	02/08/2023
Tez danışmanı	Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

Tükenmişlik Algısı ve Duygusal Emek Davranışlarının Çalışan Performansına Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Moderatör Rolü: Covid 19 Pandemi Sürecinde Huzurevi Çalışanları Üzerinde Bir Saha Çalışması

Dünya genelinde hemen her alanda yaşanan demografik dönüşüm, beklenen yaşam ömrünün uzamasına ve toplumda yaşlı nüfusun artmasına neden olmuştur. Değişen yaşam dinamikleri sonucunda aile üyeleri yaşlı bakımında gitgide kurumsal hizmetleri tercih etmektedirler. Bu durum yaşlı bakım hizmetinde çalışan bireylere ilgiyi arttırmaktadır. Yaşlı bakımı çalışan sağlığını fiziksel ruhsal ve sosyal yönden zorlayan, süreklilik isteyen, çok yönlü, yorucu ve yıpratıcı bir iştir. Stres, duygusal emek, iş doyumunda azalma, güçsüzlük, bakım yükü, tükenmişlik, yorgunluk gibi riskleri içinde taşımaktadır. Bu denli zor bir görevi üstlenen bakım personeli Covid 19 sürecinde, riskli bir gruba hizmet vermenin yükü ve baskısı altında en ön safta çalışmışlardır. Bu yoğun baskı altında çalışan grubun yaşadığı stres ve kurumsal beklentiler karşısında yaşadığı zorlanma, iş performansını da etkilemektedir. Kurumlarla çalışanlar arasında uyum ve birlikteliğin sağlanmasında önemli görevi olan kurum yöneticilerinin, çalışan güvenini kazanması yaşanan sorunlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma çalışanların tükenmişlik algısı ve duygusal emek davranışlarının iş performanslarına etkisini incelemek ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır. Bursa Büyükşehir Belediyesi Huzurevinde yürütülen araştırmaya kurumda bakım personeli olarak çalışan N=100 kişi dahil edilmiştir. Elde edilen veriler Smart PLS yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları çalışanların tükenmişlik algılarının ve duygusal emek davranışlarının hem iş performanslarında hem de yöneticiye duyulan güven üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi bulunduğunu, yöneticiye duyulan güvenin de iş performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermiştir. Öte yandan, çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte tükenmişlik algılarının ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik iststistiksel anlamlılık içermediği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Tükenmişlik, Duygusal Emek, İş performansı, Yöneticiye Duyulan Güven, Huzurevi, Bakım, Bakım Elemanı

ABSTRACT

Name & surname	Nejla AYDINOĞLU
University	Bursa Uludağ University
Institute	Institute of Social Sciences
Field	Business Administration
Subfield	Management and Organisation
Degree awarded	PhD
Date of degree awarded	02/08/2023
Supervisor	Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

The Moderating Role of Trust in Managers in the Effect of Burnout Perception and Emotional Labor Behaviors on Employee Performance: A Field Study on Nursing Home Workers during the Covid 19 Pandemic Process

The demographic transformation experienced in almost all areas around the world has led to a prolongation of life expectancy and an increase in the elderly population in the society. As a result of changing life dynamics, family members increasingly prefer institutional services in elderly care. This situation increases the interest of individuals working in the elderly care service. Elderly care is a multifaceted, tiring and tiring job that challenges the health of the employee physically, mentally and socially, and requires continuity. It carries risks such as stress, emotional labor, decrease in job satisfaction, weakness, burden of care, burnout, and fatigue. The care staff, who took on such a difficult task, worked at the forefront during the Covid 19 process, under the burden and pressure of serving a risky group. The stress experienced by the group working under this intense pressure and the difficulty it experiences in the face of corporate expectations also affect their job performance. It is thought that corporate managers, who have an important role in ensuring harmony and unity between institutions and employees, can be effective on the problems experienced by gaining employee trust. This research was conducted as a descriptive study to examine the effects of employees' burnout perception and emotional labor behaviors on their job performance and to determine the moderator role of trust in the manager in this effect. N=100 people working as care personnel in the institution were included in the research carried out in Bursa Metropolitan Municipality Nursing Home. The obtained data were analyzed with the Smart PLS structural equation model. Research findings showed that employees' burnout perceptions and emotional labor behaviors have a negative effect on both their job performance and trust in the manager, and the trust in the manager has a positive effect on job performance. On the other hand, it has been observed that there is no statistical significance to explain the effect of burnout and emotional labor perceptions on job performance, together with the moderator effect of employees' trust in their managers.

Keywords: Burnout, Emotional Labor, Job Performance, Trust in Manager, Nursing Home, Care, Care Staff

ÖNSÖZ

“İnsanların çoğu yaşanmamış bir hayattan ölüyor”der Rilke. Bu sözün ruhuma bakan gözleri hayatı başka şekilde görmeme neden oldu. Varlığımın hakikatini sorgulayarak yürüdüğüm bu yaşam yolculuğunda, kendini gerçekleştirmenin aslında *gidebileceğin yere kadar durma ve git* demek olduğunu anladım. Bize verilen bu eşsiz yaşam deneyimi için, bu yolculukta içimizdeki en değerli gücün ise “sevgi” olduğunu anladım. Nereye yüzümü dönersem döneyim o hep oradaydı. Ve en zor anlarda bile karşıma içinden sevgi taşan insanlar çıktı. Bu tez benim için tamamlanmamış bir hikayenin sonuç sayfasıdır. Yeni hikayelerimin ise başlangıcı. Geçmişte yarım kalan hikayelerimi tek tek yazıyorum. Bu yolculuğumda karşılaştığım, işte o içinden sevgi taşan, akademiye olan inancımı güçlendiren, her koşulda daha iyisi için beni destekleyen, bu zorlu süreçte bilgi ve tecrübesiyle ışık tutan, tekrar insanlara güvenmeme neden olan, nezaketiyle örnek aldığım, sesinde dahi gülümsemesi olan çok değerli tez danışmanım, Hocam, Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ’a teşekkürlerimi sunarım.

Bazı insanlar hayatta köşe başları gibidir. Orada durur ve size tercihleriniz konusunda başka bir yol gösterirler. Başka bir hayata başlarsınız. Başka bir insan olursunuz. Beni başkalaştıran biri; bu doktora programına girmemde bana bu yolu işaret eden, vesile olan, bilgisine güvendiğim, tecrübesiyle her adımımda yanımda olan, içinden çıkılmaz sorunları bir anda kolay eden, varlığı şükrümdür dediğim, değerini ifade edemediğim Hocam, Dr. Öğr. Üyesi Fikri PALA’ya, minnettarım. Teşekkürlerimi sunarım. Bilim bir okyanus ve bazılarımız bir yudum, bazılarımız bir bardak içebildik. Belki bir sürahi kadar da ulaşanlar olmuştur. Bazılarının derinliği ise hiç bilinmez. Doktora sınavıyla tanıdığım ve yaşam yolculuğumda derinliğini asla kestiremediğim ve bu kadim bilgilerine rağmen mütevazılığıyla hayret uyandıran, bulunduğu ortama kalite katan, yeterlilik çalışmalarımda bana özel zamanından ayırıp ders anlatırken sabırla bana tahammül eden, başucu kitabım, sevgi ve incelik dolu ruhuyla üzerimde sadece akademik değil hayata ilişkin de çok emeği olan değerli Hocam Prof. Dr. İsmail EFİL’e sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmalarım sürecinde kendisine başvurduğum her an yoğunluklarına rağmen bana içtenlikle katkı sunan, çalışma azmine, engin akademik bilgisine ve vizyonuna saygı duyduğum, paylaşmayı öğreten değerli hocam Prof. Dr. Mehmet ÇINAR’a teşekkürlerimi sunarım. Ayrı ayrı kendi alanlarında sadece benim değil tanıyan herkesin saygınlığını kazanmış, akademik çalışmalarıyla ve akademiye kazandırdıklarıyla bizlere model olan, yol açan, ihtiyaç duyduğumuz her an elini cömertçe uzatan, çalışkanlıklarına ve yüksek nezaketlerine özendiğimiz değerli hocalarım Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ’a ve Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN’a teşekkürlerimi sunarım.

Günün birinde biri çıkar, siz onun hayatınızın tam ortasında yeri olduğunu sonradan anlarsınız. Dr. Selvi GÖÇMEN VURAL. Doktora sınavında zekası gözlerinden okunan tertemiz bir yürekle tanıştım. Akademik zekası ve yetenekleri bir yana dursun, içinde

sevginin hesapsız, beklentisiz, örselenmemiş haliyle her defasında beni şaşırtan insan güzeli… İyi niyetiyle, sabrıyla, nezaketiyle hep yanımda olan, bu tezin yazılmasında her aşamada beni destekleyen, yorulduğum her konuda moral veren, ‘’ışığı görüyoruz hocam’’ diye koluma girip tekrar yürüten, ömrümün sonuna kadar yanımda olmasını istediğim değerlim, çok çok teşekkür ederim.

Senin bu dünyaya gelişin nedendir? diye sorsalar tek bir cevabım var; bir güzelden ötürü. Gözleri cennetten bana açılan iki pencere. Baktığı her yerde çiçekler açtıran, gerçek sevgiyi, sevmeyi öğreten, içimde bilmediğim ne kadar duygu varsa hepsini bir bir çıkaran, içimdeki yolculuğumda kendimi keşfetmeme, pes etmeden yola devam etmeme neden olan biricik yavrum. En büyük güç kaynağım. Azımı çoğaltan, eksiğimi kapatan, kusurlarımı örten, sevgisiyle her şeyi güzelleştiren vazgeçilmezim. Tezimin her aşamasında desteğini sunduğu, benimle geceleri uykusuz kalıp tezimin tamamlanmasında akademik ve teknolojik bilgisiyle her türlü yardımı esirgemediği için Gözde AYDINOĞLU’na teşekkürlerimi sunarım. Varlığımı ve yaşamımı anlamlı kıldığı için minnettarım.

Son olarak teşekkürlerim doktora çalışmalarım süresince bilgi, tecrübe ve sevgileriyle hayatıma dokunan, yanımda olan, destek veren, katkıda bulanan ve burada isimlerini yazamadığım tüm hocalarıma, dostlarıma, eşime, aileme, ve beni ruhunda taşıyan anneme…, anneme…, anneme…

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**
KISALTMALAR ..... **xiii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

1.1. Çalışmanın Amacı ve İncelediği Problem 6
1.1.2. Çalışmanın Kuramsal Çerçevesi 16
1.2. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi 20
1.2.1. Tükenmişlik Algısının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisi 21
1.2.2. Duygusal Emek Davranışının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisi 22
1.2.3. Çalışanların Tükenmişlik Algılarının Ve Duygusal Emek Davranışlarının Yöneticiye Duyulan Güven İle İlişkisi 23
1.2.4. Tükenmişlik Algısının ve Duygusal Emek Davranışının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisini Açıklamada Yöneticiye Duyulan Güveninin Düzenleyici (Moderatör) Rolü 25
1.3. Çalışmanın Önemi Varsayımları ve Kısıtları 32

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEYE İLİŞKİN YAZIN İNCELEMESİ

2.1. Tükenmişlik Kavramı 35
2.2. Tükenmişliğin Belirtileri 36
2.2.1. Fiziksel Belirtiler 36
2.2.2. Psikolojik Belirtiler 37
2.2.3. Davranışsal Belirtiler 37
2.3. Tükenmişliğin Nedenleri 38
2.3.1. Bireysel Nedenler Kişilik 38
2.3.1.1. Yaş 38
2.3.1.2. Cinsiyet 39
2.3.1.3. Medeni Durum 39
2.3.1.4. Eğitim 40
2.3.2. Örgütsel Nedenler 40

2.3.2.1. İş Yükünden Kaynaklanan Nedenler 40
2.3.2.2. Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler 40
2.3.2.3. Rol Belirsizliği ve Çatışma 41
2..3.2.4. Aidiyet Duygusu 41
2.3.2.5. Adaletsizlik 42
2.4. Tükenmişliğin Boyutları 42
2.4.1. Duygusal Tükenme 42
2.4.2. Kişisel Başarının Azalması 43
2.5. Tükenmişlik Modelleri 44
2.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli 44
2.5.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli 48
2.5.3. Freudenberger Modeli 51
2.5.4. Golembiewski vd. Modeli 54
2.5.5. Gaines ve Jermier Modeli 55
2.5.6. Pines Tükenmişlik Modeli 56
2.5.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli 58
2.5.8. Meier Tükenmişlik Modeli 59
2.5.8.1. Güçlendirme Beklentileri 59
2.5.8.2. Sonuç Beklentileri 60
2.5.8.3. Yeterlilik Beklentileri 60
2.5.8.4. Bağlamsal İşleme 60
2.5.9. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli 63
2.5.10. Maslach Modeli 63
2.6. Tükenmişliğin Sonuçları 66
2.6.1. Bireysel Sonuçları 66
2.6.2. Örgütsel Sonuçları 69
2.7. Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları 70
2.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları 70
2.7.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları 72
2.8. Duygusal Emek 73
2.8.1. Duygu Kavramı 73
2.8.2. Duygusal Emek Kavramı 74
2.8.3. Duygusal Emek Boyutları 76
2.8.3.1. Yüzeysel Rol Yapma 76
2.8.3.2. Derinden Rol Yapma 77
2.8.3.3. Doğal Duygular 77
2.8.4. Duygusal Emek Yaklaşımları 78
2.8.4.1. Hochschild'in (1983) Yaklaşımı 78
2.8.4.2. Ashforth ve Humphrey'in (1993) Yaklaşımı 81
2.8.4.3. Morris ve Feldman'ın (1996) Yaklaşımı 83
2.8.4.4. Grandey'nin (2000) Yaklaşımı 87
2.8.5. Duygusal Emeğin Öncülleri Sıklık 93
2.8.5.1. Çeşitlilik 94
2.8.5.2. Dikkat 94
2.8.5.3. Duygusal Uyumsuzluk 95
2.8.6. Duygusal Emeği Etkileyen Bireysel Faktörler 95
2.8.7. Duygusal Emeği Etkileyen Örgütsel Faktörler 96
2.8.8. Duygusal Emeğin Sonuçları Tükenmişlik 97

2.8.8.1. İş Memnuniyeti 99
2.8.8.2. Ciro Amaçları 101
2.8.9. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Araştırmalar 102
2.9. Yöneticiye Duyulan Güven 102
2.9.1. Güven Kavramı 102
2.9.2. Yöneticiye Duyulan Güven 105
2.9.3. Yöneticiye Duyulan Güvenin Önemi 106
2.9.4. Yöneticiye Duyulan Güvenin Boyutları 107
2.9.4.1. Dürüstlük, Yetenek/Yetkinlik ve Açıklık Boyutları 108
2.9.4.2. Bilişsel ve Duygusal Güven Boyutları 108
2.9.5. Yöneticiye Duyulan Güvenin Belirleyicileri 110
2.9.6. Yöneticiye Duyulan Güvenini Etkileyen Faktörler 111
2.9.7. Yöneticiye Duyulan Güveninin Sonuçları 112
2.9.8. Yöneticiye Duyulan Güven Bağlamında Gerçekleştirilen Araştırmalar 113
2.9.9. Yöneticiye Duyulan Güven ve Duygusal Emek, Çalışan Performansı, Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi 118
2.10. Çalışan Performansı 119
2.10.1. Performans Kavramı 119
2.10.2. Örgütlerde Performans Anlayışı Nasıl Gelişir? 120
2.10.3. Performans Boyutlarının İncelenmesi 122
2.10.4. Çalışan Performansı Alt Boyutları 123
2.10.5. Çalışan Performansının Önemi 124
2.10.6. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler 127
2.10.6.1. Çalışan Performansını Etkileyen Bireysel Faktörler 128
2.10.6.2. Çalışan Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler 128
2.10.6.3. Çalışan Performansını Etkileyen Çevresel Faktörler 130
2.10.7. Çalışan Performansı Sorununun ve Nedenlerinin İncelenmesi 131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜKENMİŞLİK ALGISI VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı 133
3.2. Hipotetik Model ve Araştırmanın Hipotezleri 133
3.3. Araştırmanın Yöntemi 135
3.3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci 135
3.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları 136
3.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler 136
3.4.1. Tükenmişlik Ölçeği 137
3.4.2. Duygusal Emek Ölçeği 138
3..4.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği 138
3.4.4. Performans Ölçeği 139
3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 140
3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler 141
3.7. Araştırma ile İlgili Bulgular 142
3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 142

3.7.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Güvenilirlik Analizi Ve Faktör Analizi Sonuçları 145
3.7.2.1. Tükenmişlik Ölçeği 145
3.7.2.2. Duygusal Emek Ölçeği 149
3.7.2.3.Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği 151
3.7.2.4. Çalışan Performansı Ölçeği 154
3.8. Araştırma Modeli Sonuçları 157
3.8.1. Araştırma Modelinin Değerlendirilmesi 158
3.8.1.1. Çoklu Doğrusal Bağlantının Değerlendirilmesi 158
3.8.1.2 Açıklanma Oranı: **R2** 159
3.8.1.3. Etki Büyüklüğü: **f2** 160
3.8.1.4. Tahmin Gücü: **Q2** 161
3.8.1.5. Yol Katsayıları Sonuçları 162
TARTIŞMA VE ÖNERİLER 165
SONUÇ 176
KAYNAKÇA 180
EKLER 224
EK-1 224
EK-2 225
EK-3 226
EK-4 227
EK-5 228
ÖZGEÇMİŞ 229

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Tükenmişlik Ölçeği 137
Tablo 3.2. Duygusal Emek Ölçeği 138
Tablo 3.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği 139
Tablo 3.4. Performans Ölçeği 140
Tablo 3.5. Araştırma örneklemine ilişkin özellikler 143
Tablo 3.6. Tükenmişlik ölçeği faktör analizi sonuçları 146
Tablo 3.7. Tükenmişlik ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları 147
Tablo 3.8. Duygusal emek ölçeği faktör analizi sonuçları 149
Tablo 3.9. Duygusal emek ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları 150
Tablo 3.10. Yöneticiye duyulan güven ölçeği faktör analizi sonuçları 152
Tablo 3.11. Yöneticiye duyulan güven ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları 153
Tablo 3.12. Performans ölçeği faktör analizi sonuçları 155
Tablo 3.13. Performans ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları 156
Tablo 3.14. Hesaplanan VIF değerleri sonuçları 159
Tablo 3.15. Determinasyon katsayıları sonuçları 160
Tablo 3.16. Etki büyüklüğü sonuçları 161
Tablo 3.17. Tahmin gücü sonuçları 161
Tablo 3.18. Yapısal model yol katsayıları sonuçları 162
Tablo 3.19. Araştırma Hipotezleri Kabul/Red Değerlendirmesi 164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Araştırma Kuramsal Modeli 20
Şekil 2.1. Cherniss'in Tükenmişlik Süreç Modeli (Dunn, 1999). 48
Şekil 2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli 50
Şekil 2.3. Freudenberger Modeli Tükenmişlik Modeli (Burisch, 2014) 52
Şekil 2.4. Pines Tükenmişlik Modeli (Pines, 1994). 57
Şekil 2.5. Maslach Modeli (Burisch, 2014) 65
Şekil 2.6. Morris Ve Feldman'ın (1996) Duygusal Emek Modeli 85
Şekil 2.7. Grandey'nin Duygusal Emek Modeli (Grandey, 1996) 91
Şekil 3.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli 134
Şekil 3.2. Araştırma Modeli Yol Analizi 141
Şekil 3.3. Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları 158

KISALTMALAR

WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
BBBH	: Bursa Büyükşehir Belediye Huzurevi
AACN	: Amerikan Yoğun Bakım Hemşireleri Derneği

GİRİŞ

Dünya genelinde yaşanan demografik dönüşüm süreci göstermektedir ki küresel yaşlanma ile birlikte yaşlı nüfus oranı da hızla artmaktadır (TÜİK, 2021). Hemen her coğrafyada yaşanan bilimsel, endüstriyel ve teknolojik gelişmeler sağlık hizmetlerine de yansımakta, dolayısıyla kişisel ve toplumsal refah seviyesi artmakta, bunun sonucunda da yaşam ömrü uzamaktadır (Uyanık, 2017; Kucur, 2020). 2050 yılında 65 yaş üstü yaşlı nüfus oranının dünya nüfusunun %16'sını oluşturacağı düşünülmektedir (World Population Ageing Report, 2019). Toplumda yaşlı nüfusun oranının atması ile sağlık bakımına ve yardıma ihtiyaç duyan birey sayısı da artmaktadır (Kong, 2008; Santini vd., 2022). Çünkü yaşlılık; bilişsel ve psikomotor gerilemeler, kronik hastalıklarda artış, günlük yaşam aktivitelerinde bozulma, yaşam kalitesinde azalma, sosyal izolasyon gibi sorunlara bağlı olarak sürekli bakım ihtiyacının doğduğu ve bireyin başkasına ihtiyaç duyduğu kritik bir dönem olarak kabul edilmektedir (Vaingankar vd., 2016; Canlı vd., 2020; World Health Organization, 2022). Yakın geçmişte aile üyeleri tarafından sunulan yaşlı bireyin bakımının, yerini daha çok kurumsal bakıma bıraktığı gözlenmektedir. Toplumda yaşlı nüfusun artması, yaşanan sosyo-demografik değişimler, yaşlının sağlık bakım ihtiyaçlarının aileleri tarafından karşılanamaması bakım kurumlarının ve bakım verenlerin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu durum ise kurumsal bakım hizmetinde çalışanlara olan ilgiyi arttırmaktadır (Canlı vd., 2020).

Öte yandan yaşlı bakım hizmeti fiziksel, psikolojik ve sosyal dayanıklılık gerektiren yorucu ve zor bir iştir. Uzun süre bakım hizmetlerinde görev yapmak, insanlarla doğrudan yüz yüze ve uzun süre dezavantajlı bir grupla çalışmak oldukça yıpratıcı bir süreçtir (Elsheikh ve Naga, 2021). Bu süreç içerisinde çalışanlar bir yandan kurumun beklentilerini karşılamakta, bir yandan yaşlıların çok yönlü ve zorlayıcı ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmakta, bir yandan da kişisel olarak karşı karşıya kaldıkları fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlık risklerinden korunmaya çalışmaktadırlar (Jeung vd., 2018; Dyrbye vd., 2019; Gabriel ve Aguinis, 2022). Ancak bu yoğun ve süregelen stresli durumla baş etmek hiç de kolay olmamaktadır. Çalışanların karşı karşıya kaldıkları bu kronik iş stresi çalışanların bir kısmında tükenmişlikle sonuçlanmaktadır. Maslach'ın

kavramsallaştırmasına göre tükenmişlik, işyerinde uzun süreli stresin sonucudur ve duygusal olarak tükenmiş olma ve duygusal kaynaklardan yoksun olma ile karakterize edilen işteki aşırı strese verilen bir tepki, psikolojik bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik beraberinde yetersizlik duygusu, iş tatminsizliği, öfke intoleransı, içe kapanma, işe devamsızlık, işten ayrılma, görevlerini ihmal, sorumluluktan kaçma, duygusal yoksunluk, memnuniyetsizlik gibi durumlara neden olmaktadır (Salvagioni vd., 2017; Jeung vd., 2018; Gabriel ve Aguinis, 2022). Tükenmişlikle ilgili yapılan bazı araştırmalarda kritik sağlık bakım hizmeti veren sağlık çalışanlarında tükenmişliğin, travma sonrası stres bozukluğu (TSSB), alkol kötüye kullanımı, madde bağımlılığı ve hatta intihar düşüncesiyle sonuçlanabildiği görülmüştür (Burke vd., 1984; Dyrbye vd, 2008; Shanafelt vd., 2011; Siu vd., 2012; Bryan, vd., 2018). Tüm bunlar çalışan performansının azalması ve verimliliğin düşmesi gibi kişisel başarısızlıklara ve kurumsal açıdan olumsuz etkilere yol açmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985; Özçakar vd., 2012; Hanafin vd., 2020).

İnsanlarla sürekli ve yüz yüze çalışanların sağlığını ve performansını olumsuz etkilediği düşünülen durumlardan bir diğeri ise duygusal emektir. Yazında ilk olarak Hochschild duygusal emeği (1979) "Bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" (Hochschild, 1983), "müşterilere kaliteli hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içerisindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri emek biçiminde tanımlanmaktadır (Hochschild, 1979; Hoschild, 1983). Çalışanlar duygularını, örgütün beklentileri doğrultusunda ve iyi ilişkiler içinde olmak amacıyla yönetmektedirler. Duyguların yönetimi, kişi-örgüt uyumu ve çatışmaların azaltılması amacıyla önemlidir (Macey ve Schneider, 2008; Mikolajczak vd., 2009; Pala ve Sürvegil, 2016). Yapılan çalışmalarda sağlık bakım hizmeti veren mesleklerde aşırı duygusal taleplerin psikolojik baskı yarattığı belirtilmiştir. Bu baskı altında kalan çalışanlar duygusal emek, tükenmişlik ve stres yönetiminde desteğe ihtiyaç duymaktadırlar (Grandey ve Melloy, 2017; Almohtaseb vd., 2020; Abdel Hadi vd., 2021; Palese vd., 2021). Duygusal emek kavramı, yazında çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış örgütsel bir dinamiktir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Eroğlu, 2014; Oğuz ve Özkul, 2016; Hochschild, 2019). Maslach'ın yardım mesleklerine ilişkin gözlemleri, hastalar, müşteriler ve çocuklarla etkileşimler sırasında çalışanların empati kurmak ve duygusal

olarak dahil olmak için çok çaba harcadıklarını ortaya koymaktadır (Maslach, 1993; Maslach, 1997). Bu mesleklerde, duyguların düzenlenmesi ve yönetilmesinin başarılı performans için kilit bir faktör olduğu varsayılmaktadır. Ancak zaman geçtikçe bu mesleklerde çalışanlar artık müşterilerle etkileşim kurarken duygularını yeterince yönetememektedirler. Bu durum tükenmişlik belirtisi olarak kabul edilmektedir (Maslach, 1993). Hochschild'e göre; yüzeysel rol yapma ve gerçek duyguların baskılanması stresi tetiklemektedir (Hochschild, 2019). Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel rol yapmanın çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yarattığını, bununla birlikte kendine yabancılaşmayı arttırdığını belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 2019). Bunun sonucu olarak kişisel refah azalmakta, duygusal uyumsuzluk ve kendine yabancılaşma nedeniyle tükenmişlik artmaktadır (Grandey, 2000). Yazında duygusal emeğin tükenmişliğe yol açtığı vurgulanmaktadır (Eroğlu, 2014; Altan ve Özpehlivan, 2019; Theodosius vd., 2021; Amissah, 2022). Dolayısıyla bu durum kişi örgüt uyumunu bozabilmekte, çalışan sağlığını olumsuz etkilemekte, iş performansı, iş doyumu, işe yabancılaşma gibi birçok alanda sorunlarla karşı karşıya kalınabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996; Gosserand, 2003; Becker, 2010; Eroğlu, 2014; Altan ve Özpehlivan, 2019; Theodosius vd., 2021; Amissah, 2022; Tozoğlu ve Uçar, 2022).

Örgütlerde güven konusu, yazında git gide ilgi odağı haline gelen bir konu olmakla birlikte, yöneticiye duyulan güven konusu kişi ve örgüt arasında köprü görevi üstlenmesi nedeniyle daha da ilgi çekici hale gelmiştir. Geçmişten günümüze yöneticiye duyulan güven bağlamında gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; ilk ve en önemli çalışmalardan birinin Whitener vd. (1998) tarafından örgüt ve yöneticilerini güven odaklı ilişkilere teşvik etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma olduğu görülmektedir. Whitener vd. (1998) yaptıkları çalışmada amaca hizmet eden çalışanları ödüllendirerek yönetsel pratiklerin yüksek düzeyde etkililiğini ve işlevselliğini sağlamayı da amaçlamışlardır. Yöneticiye duyulan güven bağlamında diğer çalışmaların çoğunlukla örgütsel vatandaşlık davranışı (Şahbudak, 2016; Tecimen, 2020), çalışan performansı, (Rubel vd., 2018), çalışan davranışları ve stres düzeyleri (Sonnenberg, 1994), liderlik (dönüşümcü ve etkileşimci) algısı ve öz yeterlilik (Uçar, 2018; Berktaş, 2021; Çiçek, 2021), örgüt iklimi ve örgütsel güven (Okudan, 2018), işgören sessizliği (Altıkulaç, 2022) vb. çalışmalara rastlanılmaktadır. Yöneticiye duyulan güven eksikliği örgütsel açıdan

yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ya da yaklaşımların doğmasını engellemekte, başka bir ifadeyle üretkenliği azaltmaktadır. Ayrıca, duyulan güvene bağlı olarak örgütsel amaç ve hedefleri hızlıca yakalama fırsatı da doğmaktadır. Mayer vd. (1995)'in gerçekleştirdiği araştırmaya göre, çalışanlar yöneticilerinin yetkin, tutarlı veya iyi biri olduğuna dair bir inanca sahipse ona güven duymakta ve onun adına risk almaya koşulsuz razı olmaktadırlar. Ötken ve Cenkçi (2012) de liderlik kavramsallaştırması çerçevesinde konuyu ele almakta, etik iklim üzerinde paternalist liderliğin etkilerine lidere güvenin aracılık rolü ile açıklama getirmektedir. Nihayetinde, etik iklim üzerinde paternalist liderliğin birtakım etkilere sahip olduğu ve bu kapsamda lidere güvenin aracılık rolünün duruma kısmen açıklama getirdiği bulgularına ulaşılmaktadır. Yazında güven araştırmalarına bakıldığında araştırmacılar; yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiye (Krot ve Lewica, 2012), çalışanların iş yerindeki performansı ve duydukları güven ilişkisine (Brown vd., 2015), örgütsel güven, performans, kurumsal girişimcilik ilişkisinde güvenin rolüne dikkat çekmektedirler (Üstün, 2015). Yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisinin yanı sıra, aracılık ve düzenleyici rolü üzerinde çalışmalara da yazında rastlanılmaktadır (Ötken ve Cenkçi, 2012; Yıldız, 2015; Brown vd., 2015; Rubel vd., 2018).

Yukarıda açıklanan kuramsal tespitler ışığında çalışmanın amacı, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısı ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Huzurevi çalışanlarının örnekleminin araştırmaya konu edilmesinin birinci nedeni, bakım hizmetlerinde dezavantajlı grupla çalışan, sadece bakım hizmeti değil holistik bakım perspektifi ile hizmet sunan bir grup olması ve yaşam sonu bakımın çalışanlar üzerinde duygusal olarak yıpranma riski yaratmasıdır. Yazında sıkça vurgulanan iş baskısının yüksek düzeyde ve uzun süre yaşandığı kurumlarda yapılan araştırmalarda daha anlamlı bulgular elde edilebileceği düşüncesidir (Nelissen vd., 2016). İkinci neden ise covid-19 pandemisinden en fazla etkilenen meslek gruplarından birinin şüphesiz sağlık çalışanları ve dezavantajlı gruplarla (65 yaş üstü ve kronik hastalar) çalışanlar olmasıdır. Benzerine rastlanmayan iş ve psikolojik yük altında çalışan bu bireyler bir yandan kendi sağlıklarının korunması, diğer yandan bakım verdikleri kişilerin sağlığının korunması ya da iyileştirilmesi, bir yandan da hastalığın yayılımında taşıyıcı konumda olma riski açısından biyolojik, sosyal, ruhsal baskı veya stres altında

kalmışlardır (Horesh ve Brown, 2020; WHO, 2023). Yaşlı bakım hizmeti sunan çalışanlar da bu pandemi sürecinde 65 yaş üstü ve kronik hastalığı bulunan risk grubuna 24 saat kesintisiz hizmet sunarak ön safta yer almışlardır. Covid-19 pandemi sürecinin yarattığı belirsizlik, kaygı ve korku ortamında riskli grup kabul edilen bağımlı ya da yarı bağımlı bireylere sağlık bakım hizmeti sunan fakat hastanelerin gölgesinde kalmış bir kurumda çalışanlar araştırmaya konu edilmiştir. Bu nedenlerle bu araştırmanın örneklem grubunun önemi üzerinde yoğunlaşılarak çalışma planlanmıştır. Huzurevi çalışanları örnekleminde yapılması planlanan bu araştırmanın hem örneklem grubu açısından hem de bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından hem de pandemi sürecinde yapılması nedeni ile alandaki önemli bir boşluğu dolduracağı, yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algıları ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinin olabileceği ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün olacağı varsayılarak araştırma süreci tasarlanmıştır.

Bu araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın amacı, kapsamı ve incelediği problem, çalışmanın kuramsal çerçevesi önemi, varsayımları ve kısıtları, araştırmanın kuramsal modeli, araştırma hipotezlerinin geliştirilmesi, yöntemi, varsayılanlarıyla birlikte araştırmanın sorunsalı yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, kavramsal çerçeveye ilişkin yazın incelemesinde, tükenmişlik kavramı, duygusal emek kavramı, yöneticiye duyulan güven kavramı ve iş performansı kavramına ilişkin tanımlamalara ve kavramsallaştırmalara yer verilmektedir. Bu bölümde, kavramların tanımlamaları ve açıklamalarına, boyutlarına ve alan yazınında yapılan araştırmalara ve sonuçlarına, kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine değinilmektedir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, çalışanların tükenmişlik algısı ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisini ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik metodolojik inceleme sunulmaktadır. Bu çerçevede ise, araştırmanın amacı, modeli, yöntemi, hipotezleri, araştırmada kullanılan analiz teknikleri ve bunların açıklamaları, elde edilen bulgular ve yorumlamaları bulunmaktadır. Bu bölümün akabinde elde edilen bulguların nasıl yorumlanacağı, yazındaki diğer araştırmalarda elde edilen benzer ya da farklı bulgular, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu bölümde, çalışmanın hangi amaçla yürütüldüğü ve hangi problemlere cevap aradığı açıklanmakta devamında çalışmanın kuramsal çerçevesi ve geliştirilen araştırma hipotezlerine yer verilmektedir. Son olarak da çalışmanın önemi ve kısıtlarına değinilmektedir.

1.1. Çalışmanın Amacı ve İncelediği Problem

Küresel yaşlanma olarak tanımlanan "demografik dönüşüm" sürecinde tüm Dünya'da yaşlı nüfüs oranı artış göstermektedir (TÜİK, 2021). Dünya genelinde yaşanan bilimsel, teknolojik gelişmeler ve sağlık alanında kaydedilen ilerlemeler toplumun refah seviyesinin artmasına, dolayısıyla doğumda beklenen yaşam süresinin de uzamasına neden olmuştur. Dünyada son 50 yılda yaşlı nüfus %3,2 oranında artmıştır (Uyanık, 2017; Kucur, 2020). 2050 yılında, 65 yaş üstü yaşlı nüfus oranının dünya nüfusunun %16'sını oluşturacağı düşünülmektedir (World Population Ageing Report, 2019). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ise, 2050 yılında nüfusun yaklaşık %27'sinin 65 yaşın üzerinde ve %10'dan fazlasının 80 yaşın üzerinde olacağını tahmin etmektedir (OECD, 2019). Türkiye'de ise 2021 yılında 65 yaş ve üzerindeki yaşlı nüfus oranı %9,7 iken bu oranın 2025 yılında %11,0, 2030 yılında %12,9, 2040 yılında %16,3, 2060yılında %22,6 ve 2080 yılında %25,6 olacağı öngörülmektedir (TÜİK, 2021). Bununla birlikte yaşlı nüfus artış hızının diğer yaş gruplarına göre daha fazla artış gösterdiği bildirilmektedir (Samancı ve Kara, 2018).

Toplumda yaşlı nüfusun oranının atması ile sağlık bakımına ve yardıma ihtiyaç duyan birey sayısı da artmaktadır (Kong, 2008; WHO, 2022; Santini vd., 2022). Yaşla birlikte artan sağlık sorunları ve yaşlılığın getirdiği psikomotor gerilemeler, yaşlı bireyin kendi kendine bakım vermesini güçleştirmektedir (Vaingankar vd., 2016.). Dolayısıyla yaşlı nüfus başkasının bakım ve yardım desteğine ihtiyaç duymakta ve bakıcıya bağımlı hale gelebilmektedir. (McDowell ve Danbrook, 1997; Grunfeld vd., 1997; Lecovich, 2008; Rodrigues vd., 2009). Türkiye'de yaşlı bağımlılık oranının 2021 yılında %14,3 olduğu

tespit edilmiştir (TÜİK, 2022). Holistik sağlık yaklaşımı gerektiren yaşlı bakımı için kurumsal hizmetler önem kazanmaktadır. Bu kapsamda çeşitli kurumsal politikalar yürürlüğe konulmuştur. Bunlardan biri olan huzurevleri, yaşlı bakım hizmeti veren, önemi ve sayıları gitgide artan kurumlardan birisidir (Rachel ve Francesco, 2018). Yaşlı bireylerin kurumsal bakım hizmetleri fiziksel ve ruhsal emek gerektiren zor ve yorucu bir iştir (Berkman, 2019; Age UK Report, 2019). Bunun yanında sistemin eksiklikleri, çalışma koşullarının ağırlığı, personel sayısının yetersizliği, yüksek düzeyde iş yükü, personel eğitim kalitesinin düşük olması, yaşlılığa bağlı olarak ortaya çıkan zorluklar, bakım modellerinin ve planlanan projelerin yetersizlikleri gibi sorunlar bakım verenlerin tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. (Berkman, 2019¸ Morgantini vd., 2020; Lee, ve Lee, 2020; Sarıdiken ve Çınar, 2021). Bu da yaşlı bakım hizmetlerinin niteliğinin düşmesine yol açmaktadır (Aguirre vd., 2018; Gong vd., 2019; Berkman, 2019). Huzurevlerinde yapılan bir araştırmada bakım hizmetlerinde en sık karşılaşılan sorunun ekip çalışması ve görev organizasyonu sorunları olduğu belirtilmiştir (Munch, 2021). Bunlara ek olarak Çiftçioğlu vd.'nın (2018) yaptığı çalışmada ise artmış iş yükü, ağır hasta bakımı, personel görev organizasyonunda dengesizlik gibi durumların sağlık çalışanlarının iş yükünü arttırdığı gösterilmiştir (Çiftçioğlu vd., 2018).

Bakım verme süreçleri süreklilik gerektirdiği için, bakım veren kişileri biyo-psikososyal yönden etkiler ve mutsuzluk, anksiyete, huzursuzluk, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal izolasyon gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erdem, 2005; Lopez-Hartmann vd., 2012; Zheltoukhova, 2020; White, 2021; Azizoğlu, 2021). Yaşlı bakımı veren çalışanlar yaşlının fiziksel kısıtlılığı, günlük yaşam aktivitelerindeki bağımlılığı ve bilişsel durumundan oldukça etkilenmektedir. Yapılan araştırmalarda uzun süreli yaşlı bakımı veren ve doğrudan yaşlı ile yakın temaslı çalışanlarda stres ve tükenmişliğin sıklıkla görüldüğü belirtilmektedir (Arı ve Bal, 2008; Rachel ve Francesco, 2018; Chiara Dall'Ora vd., 2020; Dobson vd., 2021; White, 2021; Azizoğlu, 2021; Torres Toala, 2021).

Literatürde ilk olarak Freudenberger (1974) tarihli orijinal makalesinde tükenmişliği; bir psikiyatri kliniğindeki gönüllüler arasında gözlediği motivasyon kaybı ve bağlılıkta azalma bulguları sonucunda kullanmıştır (Freudenberger, 1974). Freudenberger (1974)'a göre tükenmişlik; işyerinde başarısızlık, isteklerin karşılanamaması, aşırı yıpranma ve yüklenme, enerji kaybı, güçsüzleşme sonucunda bireyin içsel kaynaklarının tükenmesi

sendromudur ve bu durumu mesleki bir tehlike olarak da nitelendirmiştir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Zimbardo, 1982; Arı ve Bal, 2008).

Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişliği; motivasyon, güç ve enerjide azalma, idealizm, perspektif ve amaç kaybı ile kendini gösteren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir bitkinlik durumu şeklinde tanımlamaktadırlar. Bunun nedenini uzun süre duygusal zorlanmaya maruz kalma olarak açıklamışlardır. Bu durum kişide devamlı olarak strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olmakta ve kişi kendine, işine ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir (Pines ve Aronson, 1988). Bir başka tanımda da tükenmişlik; olumsuz iş deneyimlerinin sonucunda görülen bir sendrom olarak kavramsallaştırılmaktadır (Bakker vd., 2004).

Maslach'ın kavramsallaştırmasına göre tükenmişlik, duygusal olarak tükenmiş olma ve duygusal kaynaklardan yoksun olma ile karakterize edilen işteki aşırı strese verilen bir tepki, psikolojik bir sendromdur (Maslach, 1981). Tükenmişlik Maslach (1981)'e göre üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır; Duygusal tükenme (duygusal kaynakların tükenmesi), duyarsızlaşma (duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergileme) ve azalan kişisel başarı (kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi) (Maslach, 1993; Maslach,1997). Modern dünyada bir salgın olarak kabul edilen tükenmişlik sağlık çalışanları başta olmak üzere çalışma odağı insan olan tüm mesleklerde sıkça görülmektedir (Elsheikh ve Naga, 2021). Tükenmişlik dezavantajlı gruplarla çalışanlarda öne çıkmakta ve çalışanların fiziksel sağlıklarının yanı sıra, aile, işyeri ve sosyal ilişkilerini de bozmaktadır (Jeung vd., 2018; Dyrbye vd., 2019; Gabriel ve Aguinis, 2022). Öte yandan tükenmişliğin yol açtığı yetersizlik duygusu, psikolojik yoksunluk iş tatminsizliğine ve ihmaline, sorumluluktan kaçmaya, memnuniyetsizlik gibi durumlara neden olmaktadır (Salvagioni vd., 2017; Jeung vd., 2018; Gabriel ve Aguinis, 2022). Tüm bunlar çalışan performansının azalması ve verimliliğin düşmesi gibi kişisel başarısızlıklara yol açmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985; Özçakar vd., 2012; Hanafin vd., 2020).

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar kişide öfke intoleransından içe kapanmaya, işe devamsızlıktan işten ayrılmaya, madde kullanımına eğilimden iletişim çatışmalarına kadar biyopsikososyal açıdan çok yönlü birçok sorunun yaşandığını açıkça göstermektedir (Ardıç ve Polatcı 2008; Gandi vd., 2011; Dalkılıç, 2014; Salvagioni vd., 2017). Yine yapılan çalışmalarda tükenmişliğin yalnızca çalışan sağlığını etkilemekle

kalmadığını (Aguirre vd., 2018; Gong vd., 2019), bireysel ve örgütsel performansı olumsuz etkilediği görülmüştür (Maslach ve Jackson 1981; Ergin,1992; Porter, 1998; Partlak vd., 2000; Demir vd., 2003; Günüşen ve Üstün, 2010; Derinbay, 2012; Başol vd. 2018; Aguirre vd., 2018; Çankaya vd. 2018; Dyrbye vd., 2019; Gong vd., 2019; Li vd., 2021; Bernales vd., 2022). Bazı sistematik incelemelerde, sağlıkla ilgili alanlarda çalışanlarda yüksek tükenmişliğin daha az güvenli hasta bakımı ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Hall vd., 2016; Dewa vd., 2017;). Bu sonuçların bakım alanların yanı sıra topluma yansımaları da önemli riskler içermektedir. (Dewa vd., 2014; Shanafelt vd., 2016). Huzurevlerinde çalışanların tükenmişliğine ilişkin güncel bilgi, çalışan sağlığına yönelik önlemler sağlığın geliştirilmesi ve yaşlı hasta bakımı açısından önemlidir.

İnsanlarla sürekli ve doğrudan ilişki içerisinde bulunan mesleklerde, çalışan sağlığını ve performansını olumsuz etkilediği düşünülen bir diğer durum duygusal emek kavramıdır. Literatürde ilk olarak Hochschild duygusal emeği (1979) "Bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" (Hochschild, 1983, akt. Grandey, 2000). "müşterilere kaliteli hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içerisindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri emek biçiminde tanımlanmaktadır (Hochschild, 1979; Hoschild, 1983). Asforth ve Humprey (1993)'e göre duygusal emek, duyguların içsel yönetiminden ziyade uygun duyguların gözlemlenebilir davranış örüntüsü şeklinde ele almışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği; çalışanlardan kişilerarası ilişkilerini düzenlemede örgütlerin beklentilerine uygun olarak duyguların sergilenmesi için gösterilen çaba ve bu çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Robbins, (2013) duygusal emek kavramını, örgütün, kişilerarası ilişkilerde, çalışandan istenen duyguları sergilemesi biçiminde ifade etmektedir (Robbins, 2013).

Örgütlerde ortak beklentilerin olduğu işlerde uygun ve gerekli duygusal tepkiler için duygusal emek gereklidir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphery, 1993; Grandey ve Gabriel, 2015). Diğer bir deyişle çoğu iş, çalışma sırasında olumsuz duyguların bastırılması gibi davranışlar içermektedir (Schaubroeck ve Jones, 2000; Diefendorff vd., 2005). Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve hizmet kalitesinin arttırılması için duyguların yönetilmesi önemli rol oynamaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Hochschild (1979), duygusal emek kavramının daha iyi açıklanabilmesi için iki boyut tanımlamıştır. Birinci boyut olan *yüzeysel rol*, bireyin gerçek duygularını gizleyerek,

adeta bir oyuncu gibi yüz ve beden hareketlerini kullanarak örgütsel ve mesleki beklentiler doğrultusunda kişi ile iletişim kurmasıdır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Chu ve Murrman, 2006).

Derin davranış, çalışanların hissettiği duygulardan farklı olan ve sergilemek zorunda olduğu duyguları içselleştirmesi ve sanki hissediyormuş gibi duygularını yönetme çabasıdır (Hochschild, 1983; Zapf vd., 1999; Brotheridge ve Grandey, 2002; Kim, 2008). Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emeğin boyutlarıyla ilgili çalışmalarında çalışanların rol davranışlarının yanı sıra gerçekten hissedebileceği duygular ve içten gelen davranışlar sergileyebileceğini düşünerek, Hochschild'in yaklaşımına üçüncü bir boyut olarak samimi davranışı (doğal duyguları) eklemişlerdir. *Samimi davranış*, çalışanların yapmış oldukları işte kurallara uymak zorunda kalmadan, içlerinden geldiği gibi duygularını karşısındaki kişiye yansıtmaları olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey ise, 1993; Totterdell ve Holman, 2003).

Çalışanlar duygularını, örgütün beklentileri doğrultusunda ve iyi ilişkiler içinde olmak amacıyla yönetmektedirler. Duyguların yönetimi, kişi-örgüt uyumu ve çatışmaların azaltılması amacıyla önemlidir (Macey ve Schneider, 2008; Mikolajczak vd., 2009; Pala ve Sürvegil, 2016). Yapılan çalışmalar sağlık bakım hizmeti veren mesleklerde aşırı duygusal taleplerin psikolojik baskı yarattığı belirtilmiştir. Bu baskı altında kalan çalışanlar duygusal emek, tükenmişlik ve stres yönetiminde desteğe ihtiyaç duymaktadırlar (Grandey ve Melloy, 2017; Almohtaseb vd, 2020; Palese vd, 2021; Abdel Hadi vd., 2021).

Duygusal emek kavramı, yazında çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış örgütsel bir dinamiktir (Morris ve Feldman, 1996; Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Eroğlu, 2014; Oğuz ve Özkul 2016). Bazı araştırmalarda duygusal emeğin olumlu ve olumsuz yanlarına vurgu yapılmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; Wharton, 1999; Öz ve Baykal, 2018; Bağcı ve Akbaş, 2019, Kazımlı, 2020, Theodosius vd., 2021¸Tozoğlu ve Uçar, 2022). Duygusal emeğin olumlu sonuçları incelendiğinde; müşteri memnuniyeti (Kurt, 2013), hizmet kalitesi (Demirel ve Eren, 2015), öz yeterlilik (Eroğlu, 2010), finansal kazanç (Kart, 2011) ve iş tatminini (Rafaeli ve Sutton, 1987; Amissah, 2022;) arttırdığı görülmektedir. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları incelendiğinde ise, tükenmişliğe (Eroğlu, 2014; Altan ve Özpehlivan, 2019; Theodosius, vd., 2021; Amissah, 2022), işe yabancılaşmaya

(Michaels vd., 1988; Tozoğlu ve Uçar, 2022), duygusal uyumsuzluğa (Ashfort ve Humphrey, 1993) işten ayrılma niyetine (Öz, 2007; Theodosius vd., 2021), iş tatminsizliğine (Morris ve Feldman, 1996; Gosserand, 2003; Becker 2010) neden olduğu görülmüştür.

Güven ise örgütlerin, yöneticilerin ve liderlerin sahip olduğu en hayati sermaye biçimlerinden biridir. Başka bir kişinin yeteneklerine, bütünlüğüne ve karakterine olan inanç olarak tanımlanabilen güven, genellikle kişisel ilişkilerin üzerine inşa edildiği bir şey olarak düşünülmektedir (Van Voorhis, 2022). Literatür incelendiğinde, Cook ve Wall (1980)'a göre güven bireyin ilişki içerisinde olduğu başka kişilerin iyi niyetli olduğuna inanması ve herhangi bir konuda ya da durumda onlara göre hareket etme arzusu taşımasıdır. Mayer vd. (1995)'e göre ise; güven beklentisi duyma ve koşulsuz itaat etme eğilimidir. Harvard Business Review'da yapılan bir araştırmaya göre, güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışan bireyler %74 daha az stres, %106 daha fazla enerji, %50 daha yüksek üretkenlik, %13 daha az hastalık izni, %76 daha fazla bağlılık, %29 daha fazla yaşam memnuniyetine sahipken, güven düzeyi düşük şirketlerdeki insanlardan %40 daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar (Zak, 2017). Buna karşılık, güvenin düşük olduğu kuruluşlardaki çalışanlar genellikle örgüt politikaları ve iç çatışmalar nedeniyle sorunlar yaşamaktadırlar (Lewis, 2022). Harvard Business School'un Küresel Toplumda İşletme Çalışmaları Enstitüsü ve Edelman Güven Enstitüsü tarafından yapılan yeni bir küresel ankete göre, ekonomik türbülans ve küresel belirsizliğin ortasında, insanlar gerçeğin kaynağı olarak kurumlarından ve hükümet yetkililerinden ziyade işverenlerine ve iş liderlerine giderek daha fazla yönelmektedirler (Zak, 2017). Harvard Business Review'daki son araştırmaya göre, güven çok sayıda başarılı kuruluşun temelini oluşturmaktadır (Van Voorhis, 2022). Yüksek güven düzeyine sahip bir kuruluş, çalışanlarının, kendilerini özgürce ifade etmek, risk almak, girişimci olmak ve yenilik yapmak gibi konularda kendilerini güvende hissettikleri bir yerdir. Bir organizasyona güven aşılandığında, görevler daha az zorlukla tamamlanır, çünkü insanların daha verimli bir şekilde işbirliği yapma ve birbirleriyle iletişim kurma olasılıkları artar. Dolayısıyla, sonuçlar daha başarılı olma eğilimindedir (Lewis, 2022).

Yöneticiler, kurumsal liderler, kuruluşlarında güven inşa etmede oldukça önemli bir rol oynarlar, kültürün tonunu belirlerler ve davranış normları oluştururlar (Lewis, 2006). Güvene odaklanmayan bir yönetici iletişim ve işbirliği sorunlarıyla sıkça karşı karşıya

kalabileceği gibi, güvene odaklanan bir yönetici ise, artan çalışan bağlılığı, daha iyi ekip performansı, yenileşim ve daha yüksek üretkenlik seviyeleri gibi sonuçlar alacaktır (Lewis, 2006). Güven kazanabilmek için ulaşılabilir, açık bir tutum sergileyen yöneticiler, kendi hatalarını ve başarısızlıklarını da kabullenen tavırlar ortaya koyduklarında daha etkili bir rol üstlenmiş olacaklardır (Brooks vd., 2019).

Bir literatür taraması çalışanların yöneticiye olan güveninin daha yüksek düzeyde performansa, daha yaratıcı fikirlere ve bilgi alışverişine yol açabileceğini göstermiştir. Güven araştırmaları incelendiğinde yöneticiye duyulan güvenin çalışanların duygusal emek algıları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Wang vd., 2018). Bazı çalışmalar çalışan performansı ve güven ilişkisinin pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir (Fukuyama, 1995; La Porta vd., 1997; Brown, 2015; Kloutsiniotis ve Mihail, 2018; Moon, 2019; Min vd., 2020). Literatürde yöneticiye duyulan güvenin tükenmişlik algısı üzerine etkili olduğu gösteren araştırmalar yapılmıştır (Harvey vd., 2003; Ceyanes, 2004; Arı ve Tunçay, 2010; Biçkes ve Yılmaz, 2019; Karatepe vd., 2019; Martinez-Tur vd., 2020; Ma, 2020; Kumar ve Jin, 2022).

Öte yandan, güvenin düzenleyici ve aracı rolü örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, liderlik stilleri gibi bağlamlarda da incelenmiştir (Pillai vd., 1999; Zhu vd., 2013, Legood vd., 2021). Kumar ve Jin (2022) tarafından yapılan bir çalışmada lidere duyulan duygusal güvenin, performansın ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur (Legood vd., 2021). Günümüzde bir organizasyonun başarısı, liderleri tarafından uygulanan yönetim modelleri veya liderlik tarzlarıyla anılır olmaya devam etmektedir (Saleem, 2015). Newman vd. (2017), yöneticiler ve çalışan performansı arasındaki bağlantının altında yatan bireysel düzeydeki mekanizmaların hala yeterince anlaşılmadığına dikkat çekmektedir (Newman vd., 2017). Yönetim stilleri ile çalışanların performansı arasındaki ilişkide güvenin rolüne ilişkin araştırmaların hala eksik olduğu düşünülmektedir (Saleem vd., 2020).

İş performansı kavramı, günümüzün rekabetçi dünyasında oldukça önemli bir faktördür. Performans kavramının yazındaki ilk örneklerinin 1960'lı yıllar ve sonrasına ait olduğu görülmektedir (Vroom, 1964; Porter ve Lawyer, 1968; Steers ve Porter, 1975; Steers, 1977). Literatürde performans, Schermerhorn vd. (1985) göre; gerçekleştirilen eylemi (amacı ya da görevi) ve nihayetinde elde edilen çıktının düzeyini tanımlamaktadır

(Schermerhorn,1985). Kubalı (1999) tarafından performans, genellikle hem amaçlı hem de planlanmış bir eylem neticesinde nitel-nicel olarak mutlak ölçüde veya göreceli şekilde açıklanabilen bir kavram olduğu vurgulanmaktadır (Kubalı, 1999).

Başka bir araştırmacı performansı içerisinde bireyin ve yapının (kuruluş, firma, şirket vs.) bulunduğu bir örgüt ya da organizasyon tarafından elde edilen sonuca değinmek şeklinde tanımlamaktadır (Mathis, 2005).

Özbozkurt (2018) iş performansını, kişinin belirlenen amaç doğrultusunda ne kadar yol kat ettiğini ve örgütün beklentilerini ne kadar karşıladığını ifade etmektedir şeklinde açıklamıştır (Özbozkurt, 2018). Bu bağlamda iş performansı ölçülebilir bir değer olarak kabul edilirse ölçüm kriteri örgütün çıkarlarına sağlanan katkılardır (Saygı, 2022). Motowidlo (2003) tarafından yapılan iş performansının tanımı; çalışanın önceden tanımlanmış ve belirli bir dönemde farklı davranış ve eylemler yoluyla tüm organizasyonun değerine getirebileceği beklenen değerin toplamı olarak açıklanabilir (Motowidlo, 2003).

Robbins ve Judge (2013) iş performansının alt boyutlarına ilişkin yaptıkları açıklamada iş performansının temelinde çeşitli davranışların yer aldığını belirtmişlerdir (Robbins ve Judge (2013). Jawahar ve Carr (2007) ise iş performansı temelindeki bu davranışlara açıklık getiren görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki tür boyuttan bahsetmektedirler (Jawahar ve Carr, 2007). Görev performansı, çalışanın işinin resmi bir parçası olan, doğrudan iş tanımında yer alan görev ve faaliyetlerdir (Motowidlo, 1997; Conway, 1996; Jawahar ve Carr, 2007). Çalışan performansının ikinci boyutu olan bağlamsal performans, doğrudan görev tanımı içerisinde yer almayan sadece kişinin kendi iradesiyle sergilediği gönüllü ve istemli davranışları içermektedir (Robbins ve Judge, 2013). Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol performansı, ek iş için gönüllü olmak ve kişilerarası iyi ilişkiler sürdürmek gibi faaliyetleri isteyerek gerçekleştirme gibi davranışları içermektedir (Wisecarver, 2007; Maxham vd., 2008; Fluegge vd., 2009; Bulut ve Çevik, 2021). Görev performansı organizasyona doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunurken, bağlamsal performans sadece dolaylı olarak organizasyona katkıda bulunmaktadır.

Sağlık kurumları başta olmak üzere insanlarla sürekli yüz yüze çalışanlar hizmet kalitesinin arttırılması ve kurumsal hedeflere uygun davranmak amacıyla gerçek hislerini

baskılayarak kendilerinden beklenen rolleri sergilemek durumundadırlar (Elsheikh ve Naga, 2021). Ancak bu durum içselleştirilmemiş rollerin gerçek hislerle uyumsuzluğunu beraberinde getirmekte ve bir süre sonra birçok sağlık sorunuyla birlikte tükenmişliğe yol açarak kişinin örgütü ile olan uyumunu bozmakta, örgütsel ve bireysel hedeflerinden uzaklaştırmaktadır (Dyrbye vd., 2019; Hanafin vd., 2020; Gabriel ve Aguinis, 2022).

Böylelikle tükenmişlik önüne geçilmediğinde giderek büyüyen bir çaresizlik duygusuna, duyarsızlaşmaya ve bunun sonucunda da kişisel ve örgütsel performansın azalmasına neden olmaktadır (Salvagioni vd., 2017; Jeung vd., 2018). Özellikli bölümlerde çalışan personelde görülen tükenmişliğe, duygusal emek davranışına ve çalışan performansına olumlu yönde iyileştirici etki eden faktörlerin belirlenmesi çalışan sağlığı, çalışan performansı ve örgütün hedeflerine ulaşması veya örgütsel başarı konularında önemli rol oynamaktadır (Abdel Hadi vd., 2021; Palese vd., 2021; Gabriel ve Aguinis, 2022). Özellikle Covid 19 pandemi sürecinde dezavantajlı gruplarla çalışan ve sağlık bakım hizmeti sunan yaşlı bakım personeli, hizmet verdiği 65 yaş üstü bireylerin fiziksel bakım güçlüklerinin yanı sıra pandemide yaşlıların korunmalarına ilişkin psikolojik yükü de üstlenmiştir. Bir yandan kendisinin ve ailelerinin sağlıklarını korumaya çalışırken, bir yandan da riskli bir grupla çalışmanın anksiyetesini yaşamışlardır. Pandeminin getirdiği kaygı, korku ve strese, yaşlılar ve kurumdan kaynaklanan artan iş yükü ve sorumluluklar eklenince bedensel ve ruhsal sınırların tehdit edildiği zorlu bir sürece maruz kalmışlardır. Bu süreçte sağlık çalışanları yöneticileriyle işbirliği içerisinde stres yükünü azaltmaya çalışsalar da bunun ne denli yapılabildiğiyle ilgili bilimsel sonuçlar ancak akademik araştırmalarla ortaya konulabilecektir. Ancak, konuya ilişkin yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak sağlık kurumlarında görev yapan doktor, hemşire ve diğer sağlık personelini kapsadığı görülmektedir. Öte yandan, sağlık hizmet sunucusu olan yaşlı bakım personeline ilişkin araştırmalara sık rastlanılmamaktadır. Huzurevi çalışanları, çok yönlü sağlık bakım hizmeti sunması, işin yapısı ve yoğunluğu, dezavantajlı bir grupla çalışması ve bakım hizmetlerinin yanı sıra yaşlıların duygudurum değişikliklerinden etkilenmeleri nedeniyle özellik arz eden bir örneklem grubunu oluşturmaktadır.

Yazında yukarıda değinildiği üzere mevcut çalışmada akademik yazındaki bu boşluğa katkı sağlamak amacıyla huzurevi çalışanlarının örneklem olarak seçilmesine karar verilmiştir. Dolayısıyla pandemi süresince 65 yaş üstü yaşlılar öncelikli korunması

gereken hassas bir grup olarak ilan edilmiş iken böylesi kırılgan bir gruba yüksek özverili hizmet sunan bakım personelinin duygusal, ruhsal, bedensel ve sosyal sorunlarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir (Horesh ve Brown, 2020; WHO, 2023). Özellikle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yüksek oluşu bireysel ve kurumsal tüm ilişki ve performanslarına etki etmektedir.

Bu kapsamda mevcut çalışmanın incelediği temel problem aşağıda belirtilmektedir;

1. Çalışanlarının tükenmişlik algılarının iş performansları üzerinde bir etkisi var mıdır?
2. Çalışanlarının duygusal emek davranışları iş performanslarını etkilemekte midir?
3. Çalışanlarının yöneticiye duydukları güven iş performanslarını etkilemekte midir?
4. Çalışanlarının tükenmişlik algılarının yöneticiye duyulan güven üzerinde bir etkisi var mıdır?
5. Çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde bir etkisi var mıdır?
6. Çalışanların performanslarına yansıyan olumsuzlukların azaltılmasında yöneticiye duyulan güven, olumlu ya da iyileştirici faktörlerden biri midir?
7. Yöneticiye duyulan güvenin, çalışanların performansının arttırılmasında dolayısıyla örgütsel performansın yükseltilmesinde düzenleyici rolü var mıdır?

Yazında, bu çerçevede yapılan araştırmalar, tarihsel sürecin bir sonucu olarak kavramın arka planı ve kapsamına ilişkin eksikliği duyulan bir alan oluşmuştur. Özellikle batılı ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde de beklenen yaşam süresinin uzamasıyla birlikte yaşlı nüfus oranının da artması (Lecovich, 2008) sağlık bakımına ve yardıma ihtiyaç duyan birey sayısını da artırmaktadır (Kong, 2008). Yaşla birlikte artan sağlık sorunları ve yaşlılığın getirdiği psikomotor gerilemeler yaşlı bireyin kendine bakım vermesini engellemektedir. Dolayısıyla yaşlı nüfus başkasının bakım ve yardım desteğine ihtiyaç duymakta ve başkasına bağımlı hale gelebilmektedir (Grunfeld vd., 1997; Lecovich, 2008). Yaşlı bakımı yaygın olarak aile bireyleri arasında paylaşılan bir sorumluluk iken (Sullivan ve Miller, 2015), günümüzde kurumsal hizmetlere talep

artmaktadır. Bu durum yaşlı nüfusa birden fazla alanda hizmet yaklaşımı gerektirmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde yaşlıların sağlıklı yaşam sürdürebilmeleri için gereken önlemleri almak için korunma yöntemleri ile bakım ve tedavi programları yer almaktadır (Gürer vd., 2019). Bu noktada bakım hizmetlerini sunan çalışanların önemi daha da dikkat çekici hale gelmektedir (Vaingankar vd., 2016). Çalışanların yaşadığı sorunlar iş performansları üzerinde etkili olduğundan bu durumun iyileştirilmesinde etkili faktörler araştırılmaktadır. Tüm bu kavramsal arka planda sözü edilen kavramların; tükenmişlik, duygusal emek, çalışan performansının birbiri ile ilişkili olduğu literatürdeki çalışmalarla yukarıda belirtilmiştir. Yöneticiye duyulan güvenin ise bu parametreler üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Yukarıda açıklanan kuramsal tespitler ışığında çalışmanın amacı, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısı ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Huzurevi örnekleminde yapılan bu araştırma hem dezavantajlı grupla çalışan, hem sağlık hizmeti sunan, duygusal olarak yıpranmış hem de pandemi sürecinde hastanelerin gölgesinde kalmış bir grupla yapılması açısından yazına katkı sağlayacağı ve önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

1.1.2. Çalışmanın Kuramsal Çerçevesi

Yaşlı bireylerin kurumsal bakım hizmetleri bakım alan ve hizmet sunan açısından birçok açıdan yüksek iş gücü gerektiren, fiziksel ve ruhsal açıdan yorucu ve yıpratıcı bir görevdir. Yaşlılıkla birlikte ortaya çıkan problemler yaşlı açısından oldukça güç olmakla birlikte, yaşlıya bakım verenleri (aile üyeleri, yakınları, bakıcılar) de doğrudan ve olumsuz yönde etkilemektedir (Toseland vd., 2001). Bakım verenlerin kendi işlevsellikleri ile ilgili birtakım sorunlar yaşamaları olasıdır (Dillehay ve Sandys, 1990). Bakım verme süreçleri süreklilik gerektirdiği için, bakım veren kişileri biyo-psikososyal yönden etkiler ve mutsuzluk, anksiyete, huzursuzluk (Erdem, 2005), stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal izolasyon gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Lopez vd., 2012).

Sürekli bakım yükü (Dillehay ve Sandys, 1990) bakım veren bireyin yaşam doyumunu negatif olarak etkilemektedir (Erdem, 2005). Bakım yükü tüm bunların sonucu olarak bakım veren kişilerin kendi işlevsellikleri ile ilişkili birçok (ekonomik, sosyal, arkadaşlık

ilişkileri, psikolojik) problemi beraberinde getirmektedir (Dillehay ve Sandys, 1990). Bakım veren bireyler yaşlının fiziksel kısıtlılığı, günlük yaşam aktivitelerindeki bağımlılığı ve bilişsel durumundan oldukça etkilenmektedir. Örnek olarak Alzheimer tanısı almış yaşlı bireye bakım veren kişi, onun hezeyanlarından, davranış bozukluklarından, motor ve bilişsel yeti kayıplarından son derece ciddi boyutlarda etkilenmektedir. Yaşlının yaşadığı sağlık sorunları, yaşlı adına yüklenilen sorumluluk duygusunu yükseltmekte ve çalışanlarda kaygı oluşturmaktadır. Bu da bakım verenin ruhsal sağlığı açısından olumsuzluklar yaşamasında kaçınılmazdır (Reinhard vd., 2008). Yapılan araştırmalarda uzun süreli yaşlı bakımı veren ve doğrudan yaşlı ile yakın temaslı çalışanlarda stres ve tükenmişliğin sıklıkla görüldüğü belirtilmektedir. Tükenmişlik ve psikolojik yoksunluk da yetersizlik duygusu geliştirmekte ve kişisel başarıyı etkilemektedir (Özçakar vd., 2012). Yine hizmet sektöründe çalışanlarında görülen tükenmişliğin nedenlerinden birinin, mesleki zorunluluklar ve üst yönetimin istekleri doğrultusunda gösterdikleri duygusal emek davranışları olduğu belirtilmektedir. (Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005; Chau, vd., 2009). Birbiri ile ilişkili olduğu görülen tükenmişlik ve duygusal emek davranışı çalışan performansını ve dolayısı ile örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bunların bireysel işlevselliğin azalmasına, çalışan performansının düşmesine neden olduğu düşünülmektedir. Ayrıca işletmelerde iş gücünün örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere domine edilmesi de çalışanların iş ortamlarında kendilerini biyopsikososyal olarak sağlıklı ve mutlu hissetmeleri ile ilişkilidir.

Çalışanların kendilerini hem ruhsal hem de fiziksel olarak güçlü ve sağlıklı hissetmeleri onların bireysel performanslarını etkilemektedir. Dolayısıyla bu durum kurumun etkinliği ya da performansı açısından dikkate alınması gereken konuların başında yer almakta (Yazıcıoğlu, 2010) dahası yöneticiye duyulan güvenin bu noktada önem taşıdığına inanılmaktadır. Çünkü güven duygusu yüksek çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini kolayca benimseyerek, örgütün gelişmesi, farklılaşması ve büyümesi için gerekli görüş, düşünce veya duyguları örgütleri ile paylaşmaktan çekinmeyerek aynı zamanda örgütlerine de olumlu katkılar sağlamaktadırlar (Altınöz vd., 2011).

Performans, çalışanların işlerinde uygulanan belirli kriterlere göre elde ettikleri bir sonuçtur (Robbins ve Judge, 2013). Cronin (1982), performans ölçütlerini "önceden belirlenmiş bir norm, standart veya ifade edilen hedefe karşı etkinliğini sistematik olarak

değerlendirme süreci" olarak tanımlamıştır. Benzer bir şekilde araştırmacılar, bireysel iş performansının mesleki ortamlardaki çalışmaların sonuç ölçütü olarak kullanıldığını belirtmişlerdir (Koopmans vd., 2014). Literatürde birçok çalışmada bireysel performansın iki boyutundan bahsedilmektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Borman ve Motowidlo, 1997). Bunlar, ''görev (task) performansı" ve "bağlamsal (contextual) performans" olarak adlandırılmaktadır. Görev performansı; örgütün formal iş tanımlarının kapsamı içerisindeki temel faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik iş yükümlülüklerine yönelik performanstır (Jawahar ve Carr, 2007).

Bağlamsal performans ise; işin gerektirdiği faaliyetlerin yerine getirilmesinde ve zenginleştirilmesinde çalışma ortamını psikolojik ve sosyal bağlamda destekleyen eylemler olarak ifade edilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997). Modern çağda, uluslararası ve yerli istihdam piyasasında örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi, istenilen başarıyı elde etmesi ve sürdürmesinde çalışanların performans davranışları önemli role sahiptir (Tayfun ve Çatır, 2013).

Tükenmişlik (burnout) kavramı ilk defa Herbert Freudenberger tarafından (1974) kullanılmıştır (Freudenberger, 1974). Freudenberger tükenmişliğin daha çok işe bağlı olarak yoğun duygusal isteklere maruz kalan ve sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan hekimlik, hemşirelik, öğretmenlik, avukatlık gibi meslek üyelerinde görüldüğünü belirtmiştir (Maslach ve Leiter, 1997). Tükenmişliği "bireyin güç ve enerjisinde azalma ile seyreden başarısızlık hissi, yorgunluk, karşılanamayan beklenti ve ihtiyaçların oluşması sonucu bireyin işlevselliğindeki tükenme durumu" olarak ifade etmiştir (Freudenberger, 1974). Tükenmişliğin en bilinen ve kabul gören tanımını Maslach ve Jackson (1981) yapmıştır. Tükenmişliği, kişide duygusal tükenme (emotional exhaustion), hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı duygusunun azalması (reduced personean accomplishment) olmak üzere üç ana karakteristiklerle tanımlamıştır.

Duygusal emek kavramını (emotional labor) Hochschild (1979) literatüre kazandırmış ve şu şekilde tanımlamıştır; "Bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" (Hochschild, 1983). Müşterilere kaliteli hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içerisindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri emek biçiminde tanımlanmaktadır (Hoschild, 1983). Robbins (2005) duygusal emek kavramını,

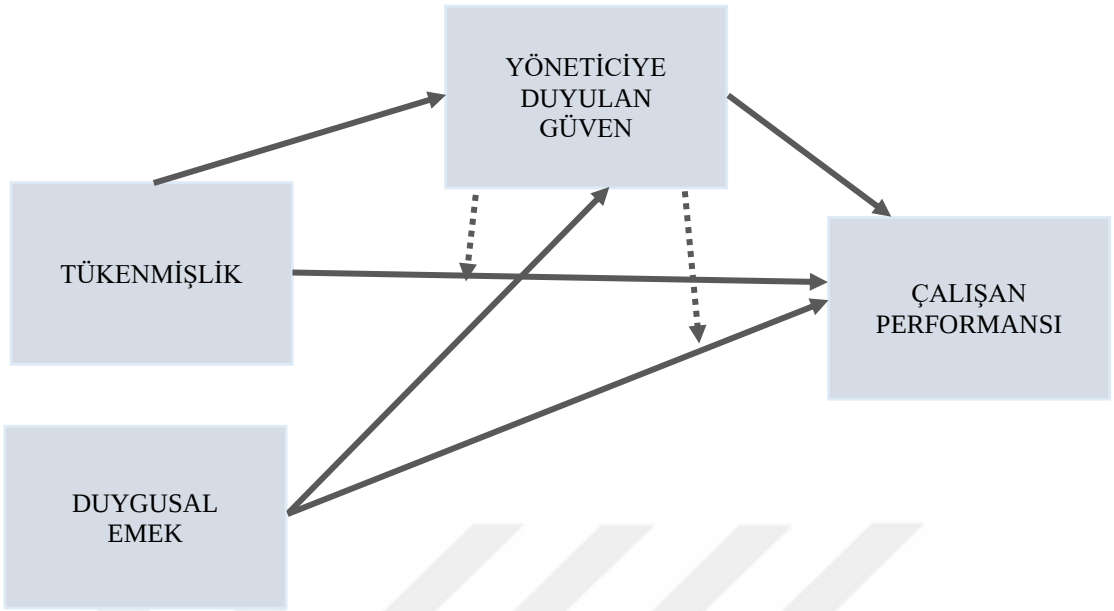
örgütün, kişilerarası ilişkilerde, çalışandan istenen duyguları sergilemesi biçiminde ifade etmektedir.

Bu tanımlardan hareketle duygusal emekle ilgili kavramsal çalışmalar, çalışma ortamlarında bireylerarası etkileşim sürecinde çalışanların nasıl hissettikleri ve hislerin sonucunda ortaya çıkan davranışlarını nasıl düzenleyebildikleri ile ilgilenilmektedir (Hochschild, 1979; Thoits, 1989). Çalışanlar örgütün beklentilerine göre duygularına yön vermek/ yönetmek, biçimlendirmek zorundadırlar. Bu biçimlendirilmiş hislerini hizmet verdikleri gruba sunmaktadırlar. Adeta yapılandırılmış duygusal sunum tablosu çalışanın motivasyonu ve performansı açısından önemli etkilere sahiptir. Çalışan performansı, örgütsel hedeflere ulaşma, hizmetin kalitesini, karlılık gibi örgütsel düzeyde etkilere sahip en önemli bileşenlerden biridir (Hoschild 1983).

Hosmer (1995) güveni, temelde güvenilen tarafın ahlaki anlamda doğru şekilde davranacağına dair inanç, beklenti ve güvenme isteği olarak tanımlamaktadır. Solomon ve Flores (2001)'e göre güven, "vaat taahhüt edilenlerle, duygularla ve kendi iç tutarlılıklarıyla ortaya çıkarılan, koruma altına alınan, sürdürülen" bir kavramdır. Güven, örgütün yapısal özelliklerini etkileyen bağlayıcı bir faktördür. Çalışanların güven düzeyinin yüksek olması, örgütte merkeziyetçi yapının azalmasını ve süreç verimliliğinin arttırılmasını mümkün kılan bir durumdur. Başka bir deyişle güven duygusunun oluşmadığı örgütsel yapılarda merkezileşmenin artması sonucu gözlenmekte ve buna bağlı olarak katı ve dışsal denetim mekanizmasının hâkim olduğu otoriter bir denetim mekanizması ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2003).

Whitener vd. (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırma da çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkisinin inşasında ve geliştirilmesinde yönetsel davranışın önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, geliştirdikleri yönetsel güvenilirlik modelinde astların yöneticilerine güven duymalarına yönelik; tutarlı davranış, dürüstlük, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, açık iletişimin ve ilgi göstermenin gerekliliği gibi beş öğenin varlığına dikkat çekmektedirler. Yukarıdaki bahsedilen kuramsal açıklamalardan yola çıkarak, bu çalışma, çalışanların tükenmişlik algısının, duygusal emek davranışlarının ve yöneticiye duyulan güvenin iş performanslarını etkilediğini, tükenmişlik algısının, duygusal emek davranışlarının iş performanslarına etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü olduğunu varsaymaktadır.

Araştırma için oluşturulan hipotetik model Şekil 1.1.'de görselleştirilmektedir.



Şekil 1.1. Araştırma Kuramsal Modeli

Aşağıdaki bölümde çalışanların tükenmişlik algısı ve duygusal emek davranışlarının iş performanslarına etkisini incelemek ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü belirlemek araştırma hipotezlerine konu olan her bir değişken ile ilişkisi açıklanmakta ve bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezlerine yer verilmektedir.

1.2. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Araştırma kapsamında, oluşturulan hipotezler iki grup altında incelenebilir. İlk grupta, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının ve duygusal emek davranışlarının iş performansı üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. İkinci grupta ise, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının ve duygusal emek davranışlarının iş performansı üzerindeki etkilerini açıklamada yöneticiye duyulan güvenin rolüne odaklanılmaktadır. Ayrıca, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının ve duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven ile ilişkisi de incelenmektedir. Bununla birlikte, kuramsal tespitler, saha gözlemleri ve gerçekleştirilen diğer araştırmalar (Harvey vd., 2003; Ceyanes, 2004; Mayer ve Gavin, 2005; Chathoth vd., 2007; Newman vd., 2009; Arı ve Tunçay, 2010; Çalışkan vd., 2011; Buckner, 2012; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Baer vd., 2015; Martinez-Tur vd., 2016; Smolkin, 2016; Kloutsiniotis ve Mihail, 2018; Wang vd., 2018;

Biçkes ve Yılmaz, 2019; Moon, 2019; Martinez-Tur vd.,2020; Min vd., 2020) temelde araştırma sorunsalı dikkate alınarak geliştirilen hipotezlerin odağında yer almaktadır.

1.2.1. Tükenmişlik Algısının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesinde çalışanların mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçları dikkate alınmalı ve performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Helvacı, 2002). İşletmelerde iş gücünün örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçirilmesi, çalışanların iş ortamlarında kendilerini her anlamda sağlıklı ve mutlu hissetmeleriyle mümkündür. Çalışanların kendilerini gerek psikolojik (ruhsal) gerekse fizyolojik anlamda güçlü ve sağlıklı hissetmeleri onların bireysel performansları üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Dolayısıyla, kurumsal etkinlik ve başarılı performans açısından örgüt çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır (Yazıcıoğlu, 2010).

Ruhsal denge, çalışma başarısı açısından bireyi olumlu yönde etkilemekte, karşılaşılan güçlüklerle başa çıkmada temel güç kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Daha çok insanla doğrudan etkileşim halinde bulunulan mesleklerde (doktorluk, hemşirelik, hasta ve yaşlı bakıcılığı, öğretmenlik, polislik gibi) karşılaşılan durumlar ruhsal açıdan çalışanı doğrudan etkilemektedir. İnsanla iç içe, yoğun ilgi bekleyen ve süreklilik gerektiren bu meslek gruplarında bir süre sonra ruhsal sınırların zorlanması ile tükenmişlik görülebilmektedir (Ergin, 1992; Karadağ, 2001; Ardıç, 2009).

Yazında tükenmişliğin üç önemli tanımı bulunmaktadır. “Fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ile iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur” şeklinde tanımlamıştır (Maslach, 1978; Maslach ve Pines, 1979; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, 1982). Pines ve Aronson’a göre, tükenmişlik, “bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur” (Pines ve Aronson, 1988). Tükenmişlik tek başına bireyde meydana gelen sorunlarla karakterize bir sendrom olmanın yanı sıra (Haran, 1998; Özgüven, 2000; Maslach vd., 2001), kişinin yakın çevresinde ilişki içerisinde bulunduğu tüm bireyleri (ailesi, çalışma arkadaşları, hizmet verdiği grup) ve çalışılan

kurumu büyük oranda negatif yönde etkilemektedir. (Sucuoğlu ve Kuloğlu 1996; Kurçer, 2005; Maslach, 2001).

Literatürde yalnızca insanlarla daha çok yüz yüze çalışılan mesleklerde görüldüğü ifade edilen tükenmişliğin, gitgide diğer meslek dallarında çalışanlarda da görülmeye başlandığı belirtilmiştir (Maslach, 1982; Pines, 1993; Vandenberghe ve Huberman, 1999). Araştırmacılar tükenmişliğin bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Olca, 2014). Maslach ve Leiter'e göre, örgütsel nedenler, bireysel nedenlere kıyasla tükenmişlik sendromunun gelişmesinde daha etkili olmaktadır. Birey ve örgüt performansı açısından bu konunun dikkate alınması önemlidir (Maslach ve Leiter,1997). Tükenmişliğin ortaya çıkmasında çalışılan organizasyonun ve iş koşullarının özellikleri en önemli faktörler arasındadır (Koçak, 2014). İş yükünün fazlalığı, uzun süreli bakım gerektiren kronik hastalara bakım verme, uzun çalışma saatleri, çalışma ortamındaki ilişkiler, görev dağılımı, gibi konularda yaşanan sorunlar tükenmişliğin nedenleri arasında yer almaktadır (Olca, 2014; Özgüven ve Harran, 2000). Bunlara ek olarak ödüllendirme, kontrol ve denetim, sadakat, örgütsel adalet ve değerler örgütsel nedenler arasında belirtilmektedir (Olca, 2014).

Çalışan ve örgüt hedeflerinin uyumu, psikolojik ve fiziksel sağlık açısından çalışanı etkilemekte, dolayısı ile örgütsel hedeflere ulaşmada iş görenden beklenen performansı doğrudan etkilemektedir. Bu da organizasyonun başarısı açısından son derece önemli konular arasında yer almaktadır (Polatçı, 2007).

Yukarıdaki kuramsal açıklamalardan areketle huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisini öngören aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_1: Huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algılarının iş performanslarına negatif etkisi vardır.

1.2.2. Duygusal Emek Davranışının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisi

İnsanlarla yüz yüze ve sürekli ilişki içerisinde bulunan mesleklerde, çalışan sağlığını ve performansını olumsuz etkilediği düşünülen bir diğer durum duygusal emek kavramıdır. Duygusal emek, örgütsel ve bireysel düzeyde birçok etkiye sahiptir. Ancak, yapılan araştırmalarda örgütün beklentilerine uygun olarak duygularına yön veren ve davranışlarını buna göre düzenleyen bireylerde olumsuz etkilerin görüldüğü belirtilmektedir (Grandey, 2000). Bu görüşü destekler şekilde araştırmalarda, duygusal

emeğin stres (Ashforth ve Humprey, 1993; Pugliesi, 1999), duygusal tükenme (Morris ve Feldman, 1996; Martinez-Inigo vd., 2007), tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001), iş tatminsizliği (Bulan vd., 1997; Pugliesi, 1999) gibi sorunlara neden olduğu ortaya konulmuştur. Bir başka çalışmada, öfke gibi negatif ve güçlü hisleri bastırmak zorunda olmanın, kişide tükenmişliği arttırdığı bulunmuştur (Erickson ve Ritter, 2001). Yine literatürde hizmet sektöründe çalışanlarında görülen tükenmişliğin nedenlerinden birinin, mesleki zorunluluklar ve üst yönetimin istekleri doğrultusunda gösterdikleri duygusal emek davranışları olduğu belirtilmektedir. (Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005; Chau vd., 2009). Birbiri ile ilişkili olduğu görülen tükenmişlik ve duygusal emek davranışı çalışan performansını ve dolayısı ile örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu bilgiler ışığında, huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisini öngören aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_2: Huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının iş performanslarına negatif etkisi vardır.

1.2.3. Çalışanların Tükenmişlik Algılarının Ve Duygusal Emek Davranışlarının Yöneticiye Duyulan Güven İle İlişkisi

Huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algılarının ve duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven ile ilişkisi bu başlık altında kapsamlı bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kapsamda, Whitener vd. (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırma da çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkisinin inşasında ve geliştirilmesinde yönetsel davranışın önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Araştırmacılar geliştirdikleri yönetsel güvenilirlik modelinde astların yöneticilerine güven duymalarına yönelik; tutarlı davranış, dürüstlük, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, açık iletişimin ve ilgi göstermenin gerekliliği gibi beş öğenin varlığına dikkat çekmektedirler. Bu beş başlıca öğe dikkate alınarak yöneticiye duyulan güvenin farklı değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde duygusal emek davranışı (Chathoth vd., 2007; Newman vd., 2009; Buckner, 2012; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Wang vd., 2018) ve tükenmişlik algısı (Harvey vd., 2003; Ceyanes, 2004; Arı ve Tunçay, 2010; Biçkes ve Yılmaz, 2019; Martinez-Tur vd., 2020) ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çeşitli araştırmaların varlığı göze çarpmaktadır.

Duygusal emek ve güven ilişkisi incelendiğinde (Wang vd., 2018) bulgular duyulan güvenin, çalışanların derin rol davranışları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ancak aynı zamanda yüzeysel rol ile duygusal tükenme arasındaki pozitif ilişkiyi de arttırdığını göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların yüzeysel rol davranışlarını onun psikolojik iyiliğinin bir parçası olarak değerlendirdiği belirtilmektedir. Buckner (2012)'in çalışmasında ise, bu kavramlar lider ve üyeleri açısından ele alınmıştır. Duygusal emek, belirli bir duygusal görünümü ortaya koymak için hissedilen duyguların değiştirilmesidir. Liderin özgün (başta kendine karşı dürüst olma) davranışları, ona duyulan güveni arttırmakta ve bu durum iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi olumlu iş çıktılarını ortaya koymaktadır.

Sonuçta, liderin duygusal emek davranışı (otantik liderliğe aykırı bulundu) sergilerken üyelerinin gözünde özgünlüğünü koruyamadığına ilişkin bir algı beraberinde duygusal tükenme ve güvenin azalmasına neden olmuştur. Chathoth vd. (2007) ise çalışmalarında örgütte güvenin inşasının güven iklimi yaratmaya bağlı olduğunu ve bunun da örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler aracılığıyla üyeler arasında iyi niyet ve davranışların, olumlu beklentilerin geliştirilmesiyle ilişkisi bulunduğunu belirtmektedirler. Örgütte güven ikliminin varlığının, üyelerin birbirlerine karşı güven duygusu ile birlikte göreve yaklaşımlarını da duygusal olarak etkileyeceği düşünülmektedir. Yani, güven algısı ile duygusal emek arasındaki ilişkinin varlığına dikkat çekilmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

Koçak vd. (2015) çalışmasında yöneticiye güven ile tükenmişlik ilişkisine dair yine yöneticiye ilişkin güven algısının fazla olduğu örgütlerde tükenmişlik düzeyinin azaldığını yani aralarında negatif bir ilişki olduğunu ancak tükenmişliğin diğer boyutlarıyla güven ilişkisinde pozitif yönlü ilişkilerin de görülebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte Harvey vd. (2003) de yaptıkları geniş çaplı araştırmalar çerçevesinde yöneticiye duyulan güven ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bir örgütte yöneticiye duyulan güven düşükse çalışanlar yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır (Ceyanes, 2004). Yılmaz (2019) tarafından da yöneticiye güven ile tükenmişlik ilişkisine dair yine örgütte güven ikliminin varlığına dikkat çekilerek, yöneticiye ilişkin güven algısının fazla olduğu örgütlerde tükenmişlik düzeyinin azaldığını belirtilmektedir. Martinez-Tur vd. (2020)'nin araştırma bulguları ise yöneticilerine güvenen çalışanların daha az tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır.

Bu bilgiler ışığında, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algılarının ve duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven ile ilişkisini öngören aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H_3: Çalışanların tükenmişlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisi vardır.
H_4: Çalışanların duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisi vardır.

1.2.4. Tükenmişlik Algısının ve Duygusal Emek Davranışının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisini Açıklamada Yöneticiye Duyulan Güveninin Düzenleyici (Moderatör) Rolü

İnsan kaynağı, rekabet avantajı elde etmek isteyen günümüz organizasyonlarında, işgücünün etkin ve verimli kullanımına yönelik stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında stratejik bir varlık olarak kabul edilmektedir (Arslan ve Roudaki, 2019). Bu durum örgütlerin yapılarında ve fonksiyonlarında birtakım değişikleri beraberinde getirmektedir. Örgütlerin çalışanlara bakış tarzının farklılaşması, çalışanların örgüt için önemini arttırmakta ve farklı ihtiyaçların gündeme gelmesi söz konusu olmaktadır (Helvacı, 2002). Öte yandan çalışanların işten ayrılmalarının önüne geçebilmek dünyanın dört bir yanındaki birçok kuruluş için büyük bir endişe haline gelmiştir (Hausknecht vd., 2009). Bu durum birçok ülkede özellikle kalifiye personel sıkıntısının olduğu sağlık sektörü başta olmak üzere birçok alanı ilgilendirmektedir (Hayes vd., 2006). Çalışanların örgütlerde devamlılığının sağlanması maliyet etkili örgütsel sağlık olarak algılanmaktadır (Duffield vd., 2011). Çalışanların örgütte kalmaları ve performanslarının belirlenmesinde çalışanın inanç ve değerleri, kişisel özellikleri, zihinsel yetenekleri önemli rol oynamakla birlikte içinde bulunduğu çevre de etkili olmaktadır. Kişi ve örgüt uyumu çalışan performansını büyük ölçüde etkilemektedir (Aksoy, 2010). Kişi örgüt uyumunun sağlanamadığı durumlarda bazı çalışanlar gecikme, devamsızlık (Mousa, 2017), organizasyonel girişimlere destek vermeme, iş yavaşlatma gibi geri çekilme davranışları sergilemektedir (Sagie vd., 2002). Bütün bunlar örgütsel hedeflere ulaşmada büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerin amaç ve hedeflerini realize etmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmaları, örgütün tüm kademelerinde üretken, fark yaratan, yaratıcı ve kaliteli çalışanlara sahip olabilmeleri ile mümkündür. Güven duygusu yüksek çalışanlar, örgütün

amaç ve hedeflerini kolayca benimseyerek, örgütün gelişmesi, farklılaşması ve büyümesi için gerekli görüş, düşünce ve duyguları örgütleri ile paylaşmaktan çekinmeyerek, örgütlerine olumlu katkılar sağlayacaktır (Altınöz vd., 2011). Gün geçtikçe yeni örgüt yapılarında dikey yapılanmalardan daha çok yatay ilişkilerin yaygınlaşması, takım çalışmasının gitgide önem kazanması, çalışanların örgütsel kararlara etkisinin artması gözlenmektedir (Brockner vd., 1997). Bu örgütsel yapı içerisinde yöneticilerin etkinliği ve başarısında çalışanların güvenini kazanması önem kazanmaktadır. Yöneticiye güven, çalışanların üstündeki yöneticilerin verdiği sözleri tutacağı ve çalışanlar arasında eşit, adil ve tutarlı bir yönetim sergileyeceklerine inanmaları olarak tanımlanır (Reinke ve Baldwin, 2001). Hiyerarşik ilişkilere göre güven, dikey ve yatay olarak sınıflanmıştır. Dikey güven aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere ikiye ayrılarak incelemiştir. Yukarı yönlü güven de yöneticiye güven ve üst yönetime güven şeklinde ayırılmıştır. Çalışanlar üst yönetim yerine yöneticileriyle (amirleriyle) daha çok iletişim halinde oldukları ve duygusal olarak birbirlerini daha iyi anladıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde, üst yönetimden çok yöneticilerin (amirlerin) tutumlarının etkili olduğu sonucuna varılabilir (Wei ve Long, 2008).

Bununla birlikte, iş görenler, yöneticileriyle güven ilişkisi oluşturma aşamasında iki temel yaklaşıma odaklanmaktadırlar. Bunlardan ilki, iş gören için yöneticisiyle etkileşimden anladığı ya da algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulu olan ilişki temelli yaklaşımdır. Sosyal değişim teorisinde de olduğu gibi işgören, yöneticisinin kendisine karşı ilgili ve düşünceli davranmasına karşılık verecek ve güven ilişkisi bu temel üzerine inşa edilecektir. İkincisi ise, yönetici ve işgören arasındaki güven ilişkisinin, yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler temelinde oluşmasıdır ki, buna da "karakter temelli yaklaşım" adı verilir. Bu yaklaşım ise, işgörenin, yöneticisinin karakteriyle ilgili algılamalarının ve anlayışının, onun işine ve yöneticisine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği esasına dayanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002).

Nihayetinde, yönetime duyulan güvenin, iş görenlerin performansları, örgüte olan bağlılıkları ve örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol üstlendiği belirtilmektedir (Neves ve Caetano, 2006). Yöneticilerine duydukları güvenleri artan çalışanların, yöneticinin kararlarını daha kolay benimsedikleri veya kararlarına daha çabuk uydukları belirtilmektedir (Anderson, 2005).

Yöneticiler, işgörenler ile örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgileri işgörenlere, yöneticileri aktarmaktadır. İşgören ile yöneticisi arasındaki etkileşimler sayesinde işgörenler, örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında fikre sahip olurlar. Eğer bir işgören, yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duygu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o işgörenin, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan ve Tan, 2000).

Yapılan araştırmalar, bir örgütte çalışanların duygusal emek davranışlarının ve tükenmişlik algılarının onların iş performansı üzerinde etkili olabileceğini ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin de rolünün bulunabileceğini göstermektedir (Mayer ve Gavin, 2005; Çalışkan vd., 2011; Baer vd., 2015; Martinez-Tur vd., 2016; Smolkin, 2016; Kloutsiniotis ve Mihail, 2018; Moon, 2019; Min vd., 2020). Bununla birlikte, Çalışkan vd. (2011) yapmış oldukları araştırmada, çalışan performansının arttırılmasında yöneticinin en önemli görevlerinden birinin yönetici-çalışan arasındaki etkileşimin karşılıklı güvene dayalı olacak şekilde kurulması olduğunu ifade etmektedir.

Bir diğer çalışmada ise, çalışanların amirlerine/yöneticilerine duydukları güven ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Baer vd., 2015). Bu durum, aslında yöneticiye duyulan güvenin aynı zamanda daha az tükenmişlik algısı ve daha fazla ölçüde sergilenen duygusal emek davranışı demek olduğunu da açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Yine performans ve güven ilişkisini inceleyen Martinez-Tur vd., (2016)' da yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı güvenin iş performansını güçlendirdiği ve karşılıklı güven ilişkisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmaktadır. Neticede hem ruhsal hem de fiziksel anlamda sağlıklı çalışanlar ile yöneticiye duyulan güvenin varlığı paralellik göstereceği ve ancak karşılıklı güven ilişkisi temelinde çalışanların iş performansının da bu durumdan olumlu etkileneceği düşünülebilir.

Yazında, yöneticiye duyulan güven bağlamında farklı açılardan ele alınmış çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür (Sonnenberg, 1994; Mayer vd., 1995; Shaw, 1997; Whitener vd.,1998; Straiter, 2005; Mayer ve Gavin, 2005; Gill, 2008; Brower vd., 2009; Gao vd., 2011; Ötken ve Cenkçi, 2012; Krot ve Lewicka, 2012; Toprak, 2012; Brown vd., 2015; Yıldız, 2015; Üstün, 2015; Şahbudak, 2016; Besen, 2017; Rubel vd., 2018;

Ersan, 2018; Okudan, 2018; Oran, 2018; Güvenen, 2018; Uçar, 2018; Pelit ve Gökçe, 2019; Tomazevic ve Aristovnik, 2019). Bununla birlikte, söz konusu araştırmalar ve araştırma sonucu elde edilen bulgular geçmişten günümüze kronolojik bir çerçevede sunulmaktadır.

Yöneticiye duyulan güven bağlamında, ilk ve en önemli çalışmalardan birinin Whitener vd. (1998) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Onların amacı, örgüt ve yöneticilerini güven odaklı ilişkilere teşvik etmek ve bu doğrultuda amaca hizmet eden çalışanları ödüllendirerek yönetsel pratiklerin yüksek düzeyde etkililiğini ve işlevselliğini sağlamaktır. Buna karşın, Sonnenberg (1994) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın yöneticiye duyulan güvenden ziyade güvensizliği anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Ona göre, yöneticiye duyulan güven eksikliği; bireysel açıdan daha fazla ölçüde bencilce davranışlar sergilenmesine, yanlış kararlar alınmasına ve stres düzeyinde ciddi bir artışa neden olmaktadır. Örgütsel açıdan da, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ya da yaklaşımların doğmasını engellemektedir. Mayer vd. (1995)'nin gerçekleştirdiği araştırmaya göre, çalışanlar yöneticilerinin yetkin, tutarlı veya iyi biri olduğuna dair bir inanca sahipse ona güven duymakta ve onun adına risk almaya koşulsuz razı olmaktadırlar. Ayrıca, duyulan güvene bağlı olarak örgütsel amaç ve hedefleri hızlıca yakalama fırsatı da doğmaktadır.

Shaw (1997)'ın gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanların yöneticiye duydukları güven ile yönetici düşünce veya davranışlarındaki samimiyet ve bunun karşı tarafa aktarımı arasında bir paralellik /doğrusallık bulunmaktadır. Aksi halde, güvensizlik durumu örgütte performans, motivasyon, sağlık gibi önemli daha pek konuda olumsuz sonuçlarla karşılaşmaya neden olabilmektedir. Mayer ve Gavin (2005) tarafından yapılan araştırmanın odağında, yöneticiye duyulan güven ile çalışanların rol performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular, çalışanların değer yaratmayan faaliyetlere odaklanma eğilimiyle çalışanın rol performansı, ÖVD ve yöneticiye güven arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Straiter (2005) yılında yaptığı araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde yöneticiye duyulan güvenin yarattığı etkiyi incelemektedir. Bununla birlikte araştırma, yöneticiye güven açısından çalışanlar ve örgüt olmak üzere iki düzeyli gerçekleştirilmekte, elde edilen bulgular ise yöneticiye güven ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Dahası, iş tatmini üzerinde yöneticinin

çalışanlara güveninden ziyade, örgüte duyduğu güvenin daha fazla ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Gill (2008)'in araştırmasında yöneticiye güvenin, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminini ve adanmışlığını nasıl ya da ne düzeyde etkilediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Sonuçta, yöneticiye duyulan güven ile çalışanların iş tatmini ve adanmışlık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yöneticiye güven arttıkça diğer söz konusu iki değişkende de artış, aksi takdirde her iki düzeyde de azalış gözlemlendiği belirtilmektedir.

Brower vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın odağında, güvenmenin ve güvenilmenin etkileri yer almaktadır. Araştırma, hem çalışan-yönetici hem de güvenme-güvenilme etkileri açısından çift yönlü bir bakış aşısı sunmaktadır. Onlar, yöneticiye güven ile performans, ÖVD ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini incelemektedirler. Diğerlerinden farklı olarak elde edilen en ayırt edici bulgu, karşılıklı güven ilişkisi söz konusu olduğunda yani güvenme-güvenilme durumlarında, birey odaklı ÖVD' larının daha fazla ölçüde sergileneceği öngörülmektedir. Gao vd. (2011)'nin Çin telekomünikasyon endüstrisinde gerçekleştirdiği araştırmada yönetici değil lider kavramsallaştırması yapılmakta ve onlar lidere güvenin çalışan sesliliğini artırmada nasıl liderlik davranışlarıyla güçlendirildiğini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Araştırma sonucu, liderlik davranışlarının güçlendirilmesinde lidere güven ve çalışan sesliliği ilişkisinin çok yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Söz konusu ilişkide, koçluk yapmanın, katılımcı kararlar almanın ve bilgi vermenin liderlik davranışlarının güçlendirilmesinde rol oynadığı görülmektedir.

Ötken ve Cenkçi (2012)' de liderlik kavramsallaştırması çerçevesinde konuyu ele almakta, etik iklim üzerinde paternalist liderliğin etkilerine lidere güvenin aracılık rolü ile açıklama getirmektedir. Nihayetinde, etik iklim üzerinde paternalist liderliğin birtakım etkilere sahip olduğu ve bu kapsamda lidere güvenin aracılık rolünün duruma kısmen açıklama getirdiği bulgularına ulaşılmaktadır. Toprak (2012) araştırmasında, Afyon da faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanlarının yöneticilerine güven düzeylerinin ve çatışmayı yönetme algılarının tespit edilmesini amaçlamaktadır. Araştırmacı, iki değişken arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmakta, ayrıca çatışmayı çözme de en etkili ve önemli boyutun da problem çözme olduğunu savunmaktadır. Krot ve Lewica (2012)'nın gerçekleştirdiği çalışmanın amacı ise, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkide güvenin önemini ortaya koymaktır.

Araştırma sonucuna göre (Krot ve Lewica, 2012); çalışanların iş arkadaşlarına güveninin en önemli boyutu yöneticinin dürüstlüğüdür. Yönetici-çalışan ilişkisinde ise, bu boyut yardımseverliktir.

Yıldız (2015) yılında İstanbul da sağlık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmada, ÖVD ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde güvenin aracılık rolünü ele almaktadır. Elde ettiği bulgular, bahse konu iki değişken arasındaki ilişkide güvenin etkili rol oynadığını göstermektedir. Brown vd. (2015) tarafından ise, çalışanların iş yerindeki performansı ve duydukları güven arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Elde edilen bulgular, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Üstün (2015)' de, Türkiye'de sanayinin öncü şirketlerinde örgütsel güven, performans, kurumsal girişimcilik ve sıklık-esneklik boyutlarını ele aldığı çalışmasında söz konusu üç değişkenin sıklık-esneklik boyutuyla aralarındaki ilişkinin önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Şahbudak (2016) ise, araştırmasında ÖVD alt boyutları ile örgütsel adalet ve yöneticiye-kuruma güven algıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Ona göre, yöneticiye güven algısı kısmen, kuruma güven ve örgütsel adalet algısı ise tamamen ÖVD alt boyutlarıyla ilişkili bulunmaktadır. Neticede, çalışanların söz konusu algıları ÖVD çerçevesinde açıklayıcıdır. Besen (2017)'de Bursa otomotiv sektöründeki çalışanlarla gerçekleştirdiği araştırmaya göre, yöneticiye duyulan güven üzerinde lider-üye etkileşiminin ve birey-örgüt uyumunun belirleyici ya da önemli bir etkiye sahip olduğu bulgularına ulaşmaktadır. Ersan (2018)'ın Denizli de sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırma, güven olgusunu açıklamak ve güvenin ÖVD'ları üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, elde edilen bulgular güvenin ÖVD'ları ile ilişkili olduğunu göstermekte ancak iki değişkenin boyutları arasındaki ilişkide birtakım farklılıklara rastlanabilmektedir.

Oran (2018) eğitim, tekstil ve ambalaj sektöründe yaptığı araştırmada güven üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini incelemektedir. Elde edilen bulgular, iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı bulgularını ve liderlik tarzları ile örgütsel güvenin büyük ölçüde sosyo-demografik niteliklere göre farklılaşabileceğini ortaya koymaktadır. Rubel vd. (2018) yılında gerçekleştirdiği araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan hizmet performansı ilişkisinde yöneticiye güvenin rolünü incelemektedirler.

Araştırmacılar, iki değişken arasındaki ilişkinin açıklanmasında yöneticiye güvenin aracı bir rol oynadığını belirtmektedirler. Uçar (2018)'ın dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmasında yöneticiye duyulan güveninin, çalışanların liderlik (dönüşümcü ve etkileşimci) algılamaları ve öz yeterlilikleri ilişkisinde aracı bir role sahip olmadığı bulgusuna ulaştığı görülmektedir. Yanı sıra, çalışanların liderlik algılamalarının yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu (dönüşümcü liderlik) ya da olumsuz (etkileşimci liderlik) etkileri de bulunabilmektedir.

Okudan (2018) çalışmasında, örgütsel güven hissi ve örgüt iklimi algısıyla iş- yaşam dengesini araştırmaya konu edinmekte, sonuçta ise güven hissi ve iklim algısındaki artışın iş-yaşam dengesini de arttırdığı yani aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, iş-yaşam dengesi güven hissini azaltabiliyorken örgütsel iklimi algısı ve bağlılık güven hissini attırabilmektedir. Güvenen (2018)'in çalışmasında da, bağlılık ve iş tatmini üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkileri incelenmektedir. Elde edilen bulgular, söz konusu iki değişken üzerinde yöneticiye duyulan güvenin büyük ölçüde olumlu ve anlamlı etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Pelit ve Gökçe (2019) Afyon'da konaklama işletmesi çalışanların da yöneticiye güvenin yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini konu edindiği çalışmasında, yöneticiye güven ile yaşam kalitesi arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu bulgularına ulaşmaktadır. Yani, güven arttıkça yaşam kalitesi iyileşmekte, azaldıkça çalışanların da işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

Tomazevic ve Aristovnik (2019)'in araştırmasının odağında ise, lidere duyulan güven ve iş tatmini yer almaktadır. Araştırmanın amacı, emniyet mensubu çalışanların (polislere) iş tatmini üzerinde lidere duyulan güvenin etkilerinin tespit edilmesidir. Konu bağlamında, bahse konu liderler polislerin en yakın hissettikleri kişiler olarak nitelendirilmektedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular göstermektedir ki, yüksek düzeyde güven duyan ve bunu sürdürme eğilimi bulunan çalışanların, iş tatminleri de yüksektir. Dahası, örgütsel düzeyde bütün yöneticilerin konuya ilişkin gayreti de büyük ölçüde önem taşımaktadır.

Bu bilgiler ışığında, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algılarının ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü öngören aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_5: Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin iş performansları üzerinde etkisi vardır.

H_6: Çalışanların tükenmişlik algılarının iş performanslarına etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü vardır.

H_7: Çalışanların duygusal emek davranışlarının iş performanslarına etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü vardır.

1.3. Çalışmanın Önemi Varsayımları ve Kısıtları

COVID-19 pandemisi tüm dünyada daha önce benzeri görülmemiş yüksek prevalansı, morbidite ve mortalite oranları ile bugüne kadar bildiğimiz bütün baş etme yollarını geçersiz hale getirmiş ve çözüm yolları arayışını zorunlu kılmıştır (Hiçdurmaz ve Özçetin, 2020). Covid 19 pandemisinden en çok etkilenen meslek grubu şüphesiz tüm sağlık çalışanları ve dezavantajlı gruplarla (65 yaş üstü ve kronik hastalar) çalışanlar olmuştur (WHO, 2023; Horesh ve Brown, 2020). Benzerine rastlanmayan iş ve psikolojik yük altında çalışan bu bireyler bir yandan kendi sağlıklarının korunması (enfeksiyondan korunma), diğer yandan bakım verdikleri kişilerin sağlığının korunması ya da iyileştirilmesi, bir yandan da hastalığın yayılımında taşıyıcı konumda olma riski açısından biyolojik, sosyal, ruhsal baskı ve stres altında kalmışlardır. Bununla birlikte pandeminin getirdiği yeni çalışma düzeni ve protokoller, krize uyum stratejileri stres düzeyini arttırmıştır (Hiçdurmaz ve Özçetin, 2020). Yaşlının diğer hasta ve bakım gereksinimi olanlardan farkı birçok alanda yetersizlik, bozulma ve bazılarının bağımlı halde olmalarıdır. Bilişsel yıkım, bir veya daha fazla kronik ve takip gerektiren hastalıkları kas iskelet sistemi sorunları, günlük ihtiyaçlarını karşılayamama, nörolojik dejeneratif sorunlar, iletişim problemleri ve duyusal ve duygusal sorunlar bakım personelini empatiye yöneltmekte ve duygusal olarak etkilenmektedirler (Altıparmak, 2009). Maher vd., 2015; Kim vd., 2015; Tuncay, ve Fertelli, 2018; Ekici, 2020). Bununla birlikte çok farklı ve bazen karşılanması zor isteklere maruz kalan çalışanlar etik ikilem yaşamaktadırlar (Keser, 2020). Her ne kadar çalışanların profesyonel davranışlar sergilenmesi beklense de, duyguların kontrolü ve baş etme konularında zorlamakta, duygusal, mental ve fiziksel olarak yüksek düzeyde etkilenmektedirler.

Başedilemeyen duygular, yinelenen düşünce kalıpları ve işle ilgili oluşan şemalar zamanla çalışanın içinden çıkamayacağı ve katlanarak yaşam kalitesini bozan, kurumla

zorunlu bağ kuran bir çalışan olmaktan ileri götürmemektedir. Kendisi ve çevresi ile ilgili negatif düşünceler sarmalından kurtulmak hiç de kolay değildir. Tüm bunlara ek olarak dünyayı sarsan ve hemen herkesin belirsizlikden doğan kaygı ve korku içinde yaşadığı Covid 19 pandemisi sürecinde, bakım hizmetinde çalışanlar fizyolojik, fiziksel, sosyal ve ruhsal risk grubuna 24 saat kesintisiz hizmet sunarak ön safta yer almışlardır (Yumru ve 2020). Bu süreçte kendi sağlığı için bulaş tehditi altında çalışırken, bir yandan da WHO tarafından öncelikli koruma altına alınmış risk grubu olan yaşlılara Covid 19 taşıyıcısı olmamak için mesleki sorumluluk bir yana dursun, vicdani sorumluluğunun yükü altında zorlanmışlardır. Bu süreç içerisinde kurum (BBBH) yaşlıları korumak adına sosyal açıdan kapılarını giriş çıkışlara kapatmış ve uyguladıkları tedbir kararları gereği bir personel nöbeti aralıksız 14 gün (karantina süresi) olarak tespit edilmiş ve uygulanmıştır. 14 gün evinden ve ailesinden uzak, kurum dışına çıkışların yasak olduğu ancak yine de bulaş riskinden kaynaklı korku ve anksiyete ortamında görev yapmak zorunda kalan çalışanlar, bağımlı ya da yarı bağımlı bireylere sağlık bakım hizmeti sunmuşlardır. Kurum içinde covid bulaşan yaşlıların tedavi transfer süreçlerinde ve izolasyon uygulamalarında görev almışlardır. Oldukça zahmetli, çokça sabır ve profesyonellik gerektiren yaşlı bakımı hastane tedavi uygulamalarından bir yönüyle açıkça ayrılmaktadır. Hastanelerde hastalar belirli bir süre için bulunurlar. Sağlık profesyonelleri belirli amaçlarla sınırlı sürelerle iletişim halindedirler. Hasta temelli yaklaşım her ne kadar yüksek empati gerektirse de, bunu uzun bir süre yapmak çoğu zaman daha fazla travmatizedir (yoğun bakım, reanimasyon, vb. ünitelerde) (Avcı, 2019). Ancak huzurevleri yaşlıların yaşam alanlarıdır. Çalışanlar ise onların yaşam alanlarında onlara destek olmak için bulunmaktadırlar. Bunu meslek olarak yerine getirmektedirler. Çalışanlar gün içerisinde yaşlı ile sürekli iletişim halindedirler ve onların her türlü davranışını gözlemleyebilir ve bir anda kendilerini yaşlının duygusal alanına çekilmiş de hissedebilirler. Yaşlılar ise nörolojik, psikiyatrik, ya da regresif duygudurumları nedeniyle çalışanlar açısından oldukça zorlayıcı olabilirler. Bu durumlarla başa çıkmak, bu duygusal ve fiziksel bakım yükünü yönetmek hiç de kolay değildir. Bu sebepledir ki yukarıda duygusal emek ve tükenmişliğin öncelikle insanlarla sürekli yüz yüze çalışanlarda ve sağlık bakım hizmeti sunanlarda oldukça sık görüldüğünü ve bu sebeple yazında popülaritesini koruyan lider konulardan biri olduğunu vurgulamıştık. Ancak örneklem grubu olarak hastane çalışanları ile ilgili araştırmalara yazında daha çok rastlanılmaktadır.

Yukarıda bahsettiğimiz açıklamalardan yola çıkarak, hem hasta, hem yaşlı, hem de kısmen ya da tam bağımlı olabilen yaşlılara hizmet sunan, göreve başladığı ilk günden başlayarak stres etkisi altında duygusal zorlanmaya maruz kalan, Covid 19 pandemi sürecinde ise hastanelerin gölgesinde kalmış huzurevi çalışanları araştırmaya konu edilmiştir. Bu kişiler özel bir örneklem grubunu oluşturmaktadırlar. Bu nedenlerle bu araştırmanın örneklem grubunun önemi üzerinde yoğunlaşılarak çalışma planlanmıştır. Stres, duygusal emek, iş doyumunda azalma, güçsüzlük, bakım yükü, tükenmişlik, yorgunluk gibi daha birçok riskleri içinde taşıyan zor bir görevi üstlenen bakım personelinin, Covid 19 sürecinde, kurumsal beklentiler karşısında yaşadığı zorlanmanın, iş performansını da etkilediği düşünülmektedir. Kurumlarla çalışanlar arasında uyum ve birlikteliğin sağlanmasında önemli görevi olan kurum yöneticilerinin, çalışanın güvenini kazanmasının yaşanan sorunlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Huzurevi çalışanları örnekleminde yapılması planlanan bu araştırmanın hem örneklem grubu açısından, hem de bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından, hem de pandemi sürecinde yapılması nedeni ile alandaki önemli bir boşluğu dolduracağı ve yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algıları ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinin olabileceği ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün olacağı varsayılarak araştırma süreci tasarlanmıştır.

Çalışmanın sağlayacağı katkıların yanı sıra mevcut birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, araştırma evrenini oluşturan yaşlı bakım personelleri gece ve gündüz şiftlerinde vardiyalı olarak çalıştıklarından dolayı bu çalışma sistemi personellerin tümüne ulaşmada kontrol güçlüğüne neden olmaktadır.

Bir diğeri ise, araştırma kapsamında sadece kamu kuruluşunun incelenecek olmasıdır. Bu bağlamda, bir kamu kuruluşu olan ve yaşlı bakımı veren en fazla sayıda çalışanın bulunduğu Bursa Büyükşehir Belediye Huzurevi (BBBH) çalışanları araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Son kısıtlılık, daha önce bu örneklem grubunda yöneticiye duyulan güvenin moderatör etkisini inceleyen yapılmış çalışmaların olmamasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEYE İLİŞKİN YAZIN İNCELEMESİ

Kavramsal çerçeveye ilişkin yazın incelemesi başlığı altındaki bu bölümde, çalışma kapsamında ele alınan araştırma problemi, değişkenler, kavramlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Bu bağlamda; tükenmişlik, duygusal emek, yöneticiye duyulan güven ve iş performansı değişkenlerinin ulusal ve uluslararası yazında tanımlamalarına, kavramsal açıklamalarına, nasıl ölçüldüğüne, görgül ve görgül olmayan araştırmalar yoluyla hangi bulgu ve sonuçlara ulaşıldığına yer verilecektir.

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında, çalıştığı yerde mobbinge maruz kalan ve uzun süredir devamlı iş stresi yaşayan gönüllü kişilerle yürütülen çalışmayla Freudenberger tarafından tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974). Freudenberger'e göre tüketmişlik; bireyin iş hayatında uzun süre, gerginlik, devamlı artan öfke ve öfke kontrolünün sağlanamaması, beraberinde gelen hayal kırıklığı ve stres intoleransıyla karekterize fiziksel ve psikolojik semptomların tümüdür (Bridgeman vd., 2017; Freudenberger, 1974).

Tükenmişlik, dünya genelinde kiminde daha sık kiminde görece daha seyrek olmak üzere tüm meslek gruplarında görülen bir sendromdur. Tüm çalışan popülasyonları arasında çok yaygın görülmesi, bireysel ve toplumsal önemli sonuçlar doğurması tükenmişlik kavramını daha değerli kılmaktadır (Golonka vd., 2019). Özellikle yoğun çalışma temposu, uzun süren ve gün aşırı tekrarlayan nöbetler vb. gibi nedenlerle profesyonel sağlık çalışanlarında tükenmişlik görülme oranları yüksektir. Sajjadi vd. (2017), 88 dahiliye asistanıyla yürüttüğü çalışmada, katılımcıların %21'i yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını bildirmiştir (Sajjadi vd., 2017). COVID-19 pandemisiyle birlikte sağlık çalışanlarında görülen tükenmişlik sendromunun prevelansı da artmıştır. Pandeminin hemşirelerdeki tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin araştırıldığı, 700 hemşirenin katıldığı çalışmada, yaş ve kıdem arttıkça

tükenmişlik görülme oranının azaldığı, COVID yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bir diğer yandan, mesleğini kendisi isteyerek seçen hemşirelerin, aile baskısı nedeniyle mesleğini seçenlere göre daha düşük tükenmişlik puanlarına sahip olduğu gözlemlenmiştir (Korkmaz, 2023). Tükenmişlik kavramı, kişinin içinde bulunan yüksek potansiyelin zamanla yok olmasıdır. Bir ateş, güçlü ve harlı yandığında nasıl ki etrafını hem aydınlatır hem de ısı yaymakta, ancak zamanla çeşitli dış etmenlerle ateşin gücü azalmaktadır. Gücü azaldıkça etrafında aydınlatabildiği ve ısı yayabildiği alan hacmi de azalmaktadır. Tıpkı mum örneğinde olduğu gibi birey de içinde var olan iş potansiyeliyle yarar sağlamakta, bu potansiyelin mobbing, bireysel hırslar, rakip baskısı gibi nedenlerle zamanla azalması ve tamamen yok olmasıyla kişi tükenmişlik yaşamaktadır. Tükenmişlik akut bir durum değil, bireylerde uzun bir baskı sürecinden sonra ortaya çıkan bir durumdur. Bu nedenle eğer birey, profesyonel meslek hayatında dış baskılara maruz kalıyorsa bunun fizyolojik ve psikolojik etkilerinin ortaya çıkması hemen olmayabilir. Etkilerin ortaya çıkması bir süreç gerektirebilir. Tükenmişlik yaşayan bireyin iş performansı ve verimi azalır. Ayrıca bu bireyler devamsızlık ve işten ayrılma sorunları yaşayabilmektedir (Hanafin vd., 2020). İş hayatında yaşadığı bu durum sosyal yaşamını da yansımakta, bununla birlikte kişide; depresyon, duygu durum bozuklukları, ağlama krizleri, asosyallik, intihara eğilim gibi ciddi sorunlar görülebilmektedir (Bryan vd. 2018).

2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Mental sağlık ve fizyolojik sağlık yakından ilişkilidir. Bireyin mental sağlığı bozulmaya başladığında doğrudan fiziksel belirtiler oluşmaya başlar. Tükenmişlik yaşayan kişiler devamlı moral bozukluğu yaşar ve stres altındadırlar. Kronik stres vücutta kortizol, adrenalin ve nöradrenalin gibi hormonların salınımını hızlandırır. Stres aynı zamanda bağışıklık sisteminin çökmesine neden olur. Bağışıklık sisteminin çöküşüyle enfeksiyon hastalıkları, alerjik rahatsızlıkların görülme riski artar (Bhowal vd., 2021). Kişi kendini devamlı yorgun ve halsiz hisseder. Stresle birlikte seratonin-melatonin döngüsü de

bozulur. Melatonin, insan vücudunda uyku sürecini başlatan hormondur. Melatonin salınımının azalması uyku bozukluklarına neden olur. (Bhowal vd., 2021).

Gece boyunca uyuyamayan bireyde gündüz baş ağrısı, gözlerde ağrı, mide bulantısı gözlemlenebilir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde iştah azalması ve ağırlık kayıpları gözlemlenebilir. Bazen de tam tersi birey stresle başa çıkma yöntemi olarak yeme eylemini arttırır. Beraberinde obezite de görülebilir (Ponte vd., 2022). Uzun süre devam eden stres, ülser, irritabl bağırsak sendromu gibi mide-bağırsak rahatsızlıkları veya mide bağırsak kanserleri gibi daha büyük sağlık sorunlarına da neden olabilir (Agorastos ve Chrousos, 2022).

2.2.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireylerin taşıdıkları aşırı duygu yükü ve stres onları birtakım olumsuz psikolojik davranışlar sergilemeye iter. Örneğin birey içine kapanır. Çevresindekilerle iletişimini keser veya etrafındaki insanlara karşı öfke patlamaları yaşar. Ağlama krizleri geçirebilir. Devamlı başarısızlık ve yetersizlik duygusu hissedebilir. Sağlıklı iletişim kanallarını kapatacağı için devamlı çevresindekilere şüpheyle yaklaşır. Özgüven eksikliği de yaşayabilir (Maresca vd., 2022). COVID-19 pandemisi esnasında Türk hekimlerin yaşadığı psikolojik semptomları gözlemlemek amacıyla yürütülen araştırmada, hekimlerin kendilerini ruhsal yönden çöküşte hissettikleri, çoğunun depresyona eğilim gösterdiği bildirilmiştir (Tuna ve Özdin, 2021).

2.2.3. Davranışsal Belirtiler

Bireyin uzun süre strese maruz kalmasıyla yaşadığı tükenmişlik sendromu bireyde süreç içerisinde bazı davranışların oluşmasına neden olabilmektedir. Örneğin, gergin tavırlar, saldırganlıkta artış, öfke kontrolünün tamamen yok olması bireyin aile içi ilişkilerini etkileyebilir. Aile içi şiddet veya boşanma vakaları görülebilmektedir (Golonka vd., 2019).

Bir diğer yandan yalnızlık ve depresyon duygusu bireyi sigara veya alkol gibi sağlığa zararlı alışkanlıkları edinmesine yol açabilmektedir. Bireyin çalıştığı ortamdan soğuması işe gitmemesine, dikkat dağınıklığı nedeniyle kendisine verilen işi hatalı veya kusurlu yapmasına hatta bu nedenle işten ayrılmasına neden olabilir (Öztürk Z., 2020).

2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin nedenleri bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bireysel nedenler; kişilik, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi faktörleri içermektedir. Örgütsel nedenler; iş yükünden kaynaklanan nedenler, yöneticiden kaynaklanan nedenler, rol belirsizliği ve çatışma, aidiyet duygusu ve adaletsizlik gibi faktörleri içermektedir.

2.3.1. Bireysel Nedenler Kişilik

Kişilik özellikleri bireyin iş hayatındaki performansına ve üretkenliğine yansır. Sorumluluk bilincinde olan bireyler işlerini hevesle ve tutkuyla yaparlar. Bu da çalışan-işveren arasında sağlıklı köprü kurar. İnsan sosyal bir varlıktır ve devamlı güdülenmeye ve övülmeye gereksinim duyar. İşini güzel yapan çalışan, işvereni tarafından maddi-manevi desteklendiğinde iş verimliliği artar. İşe tutkunluk kavramı ilk defa Kahn tarafından ortaya atılmıştır. Kahn'a (1990) göre işe tutkunluk; kişinin hem fiziksel, hem bilişsel, hem de duygusal anlamda kendini işine verme ve işine sarılma durumu olarak tanımlanmıştır (Kahn, W. A., 1990). Çalışanların işine tutkun olabilmeleri için işveren mobbingine veya iş arkadaşlarının sözlü veya fiziksel baskılarına maruz kalmaları gerekmektedir. Liderlik vasfı taşıyan, sorumluluk sahibi, disiplinli kişilerin sahip olduğu bu kişilik özellikleri mesleki hayatını olumlu etkileyeceği gibi aşırı hırslı, rekabetçi, mükemmeliyetçi, benmerkezci ve bencil olan kişilerin iş hayatında stresle başa çıkmaları ve stres yönetimini sağlamada zayıf olduğu bilinmektedir (Maslach vd., 2001). Bu nedenle sayılan bu kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin tükenmişlik sendromu yaşamaları çok daha olasıd2.ır.

2.3.1.1. Yaş

Yaş ilerledikçe tükenmişlik sendromuna girme riskinin azaldığı görülmektedir. İş hayatına yeni başlayan bir genç tecrübesizdir. Tecrübesizliğin getirdiği özgüven eksikliği bireyi hata yapmaya yönlendirir (Vincent, 2019). Devamlı hata yapacağım düşüncesi ve bir sonraki adımı öngörememe bireyde yetersizlik duygusu ve devamında tükenmişlik duygusu oluşturur. İşe yeni başlayan kişilere çevre tarafından daha fazla iş yükü yükleme maalesef toplumumuz tarafından normalleştirilen yanlışlardandır. Bu durum genç bireyin üzerindeki sorumluluğu artırır ve psikolojik baskı oluşturur. Meslek hayatlarında yıllanmış, yıllandıkça tecrübelenmiş kişiler daha emin adımlar atar ve daha isabetli

kararlar verir. Tecrübe özgüveni beraberinde getirir. Özgüvenli kişilerin tükenmişlik sendromuna girmeleri daha zordur (Mefoh vd., 2019). Elbette ki mesleğinde yıllanmış kişilerin, iş hayatlarının rutinleşmesi, onları tükenmişliğe itebilen bir güç olduğu göz ardı edilmemelidir.

2.3.1.2. Cinsiyet

Tükenmişlik sendromun altında yatan mekanizma strestir. Stres, çağımız hastalıkların ana nedenlerinden biri olmakla birlikte, iş hayatında kadınların erkeklere göre daha stresli olduğu bilinmektedir. Çünkü sıklıkla kadınlar etrafında olup biten her şeyi erkeklere kıyasla daha fazla düşünmekte ve problem haline getirmektedir (Maslach ve Jackson., 1985). Yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere göre empati kurma yeteneklerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (James, 2020; Löffler ve Greitemeyer, 2021). Empati kurma, olayları daha fazla içselleştirmeye neden olmaktadır. Bu da bireyi daha fazla yıpratabilir. Bir diğer yandan erkekler, kadınlara göre daha düzenli spor yapma eğilimindedir. Düzenli fiziksel aktivite stresi azaltır, tükenmişliği önler (Kren vd., 2012). Literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, Vincent vd. (2019), hekim ve hemşireleri dahil ettiği çalışmada, kadın hemşire ve doktorların erkek meslektaşlarına göre daha yüksek tükenmişlik skorlarına sahip olduğu bulunmuştur (Vincent, 2019). Bir başka çalışmada ise, kadın profesörlerin erkek profesörlere göre, tükenmişlik sendromuna girme oranının daha yüksek olduğu bildirilmiştir (Aparisi, 2019).

2.3.1.3. Medeni Durum

Bireyin aile yaşamının güzel ve sorunsuz olması, iş hayatında karşılaştığı zorluklarla daha kolay mücadele etmesini sağlamaktadır. Genellikle, evlilerin, bekarlara göre depresyona ve tükenmişlik sendromuna girme oranlarının daha düşüktür. Doktor ve hemşireden oluşan 61 sağlık çalışanı ile yürütülen çalışmada, evli olan doktor ve hemşirelerin bekarlara göre daha az tükenmişlik sendromuna girdiği saptanmıştır (Wang, 2020). Aile yapısının birlikteliği bireyin psikolojinin sağlam kalmasına yardımcı olmaktadır.

Bekar bireyler yalnızlığın verdiği hisle depresyona daha eğilimli oldukları için daha çabuk stres yaşayabilir ve daha hızlı tükenmişlik sendromuna girebilirler (Arı ve Bal, 2008).

2.3.1.4. Eğitim

Eğitim her alanda kişiye özgüven sağlar. Eğitim seviyesi düşük bireyler bulundukları ortamda kendilerini yeterli hissedemez. Kendilerinden daha eğitimli kişilerle iletişim kurarken problem yaşarlar. Eğitim seviyesinin yükselmesi tıpkı tecrübe sahibi olmak gibi kişiyi daha emin kılar. Bu da tükenmişlik riskini azaltır (Howlett vd., 2015).

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Tükenmişlik, bireyin kişilik yapısı ve çevresel faktörlerle bütünsel bir yaklaşımda değerlendirilmelidir. Masclah'a göre tükenmişlik sadece kişi odaklı incelenemeyeceği gibi sorun sadece kişinin çevresinde aranarak da çözüme kavuşulamaz. Bu nedenle, tükenmişlik bireysel ve örgütsel nedenler birlikte değerlendirilerek ve kişinin çalışma alanında gerekli ve doğru değişiklikler yapılarak çözüme kavuşturulabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2001). Örgütsel nedenler kendi arasında; iş yükünden kaynaklanan nedenler, yöneticiden kaynaklanan nedenler, yöneticiden kaynaklanan nedenler, rol belirsizliği ve çatışma, aidiyet duygusu ve adaletsizlik olarak ayrılmıştır.

2.3.2.1. İş Yükünden Kaynaklanan Nedenler

İş yükü belirli zamanda belirlenen kalitede ve miktarda iş yapabilme durumu olarak tanımlanmaktadır (Ardıç ve Polatcı 2009). Masclah' a göre, kişiye çalışma alanında sorumluluğu dışında veya kapasitesinin üzerinde iş yükü verilmesi kişiyi strese sokar, kişi üstesinden gelemeyeceği yanılgısına kapılır ve tükenmişlik hissedebilir. Bir diğer yandan, yeterli bilgi donanımına ve eğitime sahip bireye iş alanında, kapasitesinin altında çok az iş verilmesi de kişide yetersizlik, işe yaramazlık hissi uyandırarak, tükenmişliğe sürükleyebilmektedir (Maslach, 1987). Bu nedenle birey ile iş arasında işveren tarafından bir uyum oluşturulmalıdır. İş, bireyi mesleki açıdan tatmin etmeli, onu mental ve fiziksel olarak aşırı yoracak bir iş olmamalıdır. Bu şartlar sağlandığında, yapılan işin sürdürülebilirliği sağlanır. Yapılan işten alınan verim artar. İşveren ve işi yapan arasındaki ihtiyaçlar ve beklentiler azalmış olur.

2.3.2.2. Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler

Doğru ve usulüne uygun yapılan bir iş ancak işi yapan ile işi talep eden arasındaki sağlıklı iletişimle sağlanır. Yöneticin uygun iletişim kanalları oluşturup çalışanıyla saygı çerçevesinde güzel bir ilişki kuramaması, bencil ve egoist davranması ve empati

kuramaması çalışan üzerinde ciddi duygusal yük ve stres oluşturur (Leiter ve Maslach, 2003). İş ortamında disiplin sağlamak elbette önemlidir. Ancak bireylerin üzerinde oluşturulan ağır otorite, bireyin yaptığı iş üzerinde kontrol, karar verme, seçim yapma hakkının tanınmaması bireyi tükenmişliğe sürükler. Bu nedenle yönetici çalışanlarıyla olan iletişiminde hassas davranmalı, her çalışanını ayrı ayrı tanıyarak çalışanının potansiyeline uygun iş yükünü vermeli, iş alanında oluşabilecek sorunlarda yapıcı ve çözüm odaklı olmalıdır tanımlanır (Ardıç ve Polatcı 2009).

2.3.2.3. Rol Belirsizliği ve Çatışma

Rol belirsizliği, bireye verilen iş tanımının iyi tanımlanmaması veya kötü tanımlanmasıdır. Rol çatışması, bireye iş tanımı dışında fazladan sorumluluk yüklenmesi, bireyden dar zamanda ve sınırlı kaynaklar içerisinde kaliteli hizmet sunulmasının istenmesidir. Bu durum bireyde anormal stres birikmesine neden olur. Rol karmaşası bireyi tükenmişliğe sürüklemektedir (McCormack ve Cotter, 2013).

Çatışma, kişinin çok fazla işi olduğunda ve bunları yapabilmek için yeterli kaynaklara ve zamana sahip olmadığında çevresiyle girdiği diyaloglarla gerçekleşebilmektedir. Kişi bazen işiyle ilgili kendisiyle çatışabilir. Bazen iş arkadaşlarıyla veya yöneticileriyle fikir ayrılığına düşebilir. Bazen de işi sunduğu öğrenci, hasta vb. iletişim problemi yaşayıp çatışabilir. İş hayatında elbette ki anlaşmazlıklar, çatışmalar çıkabilir. Ancak çatışmaların kronikleşmesi, devamlı bir çatışma ortamının oluşması bireyi işinden soğutmakta, iş tatminini azaltmakta ve zamanla bireyde tükenmişlik oluşturmaktadır (Embriaco vd., 2007).

2..3.2.4. Aidiyet Duygusu

İnsan sosyal bir varlıktır. Tanınmak, anlaşılmak, vaktinin çoğunu geçirdiği yere karşı aidiyet hissetmek ister. Rutininde bulunan bir yere aidiyet hissederse kendisini daha iyi ifade eder, daha sağlıklı iletişim kanalları kurar ve işe olan bağımlılığını sağlar. Aynı zamanda kendisini bir gruba bağlı hissetmesi, bir ekibin parçası olduğunu düşünmesi bireyin özgüvenini de artırır. İş alanına aidiyet hissetmesinin yolu, çalıştığı ortamdaki arkadaşlarını, yöneticilerini sevmek ve saygı duymaktan geçer. Eğer bir ortamda çalışan kişiler arasında birbirlerine karşı ve işlerini sahiplenme duygusu gelişmediyse, kişiler işlerinden kopar (Rossi vd., 2006). İşleriyle ilgili güncel gelişmeleri takip etmekten kaçınır. Grupların birlikte hareket ederek yaptığı işlerde birinin gözden kaçırdığı bir

eylemi bir başkası fark eder ve eksiklikler daha kolay kapatılır. Grupta birbirlerine karşı aidiyet hissetmeyen kişiler arasında çok kolay anlaşmazlıklar çıkar. Maslach'a göre, çalışma hayatında karışılabilecek en zor durum, bireyler arasında çıkan çözüme kavuşturulmayan anlaşmazlıklardır (Maslach vd., 2001). İşten ve ekibinden kopan birey zamanla işine karşı tükenmişlik hissetmeye başlar.

2.3.2.5. Adaletsizlik

Adalet, bir örgütün kendisine bağlı olan her birey için eşit, tutarlı ve açık kurallar uygulayabiliyor olmasıdır(Bilgin, 2003). Adalet, toplulukların var olduğu her alanda olmalıdır. Aksi halde, topluluğu oluşturan bireyler arasına çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Benzer şekilde, bir iş alanında da yöneticiler çalışanları üzerinde sorumluluk dağılımı yaparken, iş yüklerini paylaştırırken, terfi, kıdem ve unvan yükseltirken, ödüller dağıtırken şeffaf, etik kurallara uygun ve adaletli davranmalıdır. Bir kural varsa bu kural herkese işletilmelidir. Çalışanlar arasındaki tüm farklı düşüncelere saygı duyulması gerekir. Bir kural işletilirken çalışanın düşünceleri, hayat görüşleri dikkate alınmamalıdır. Adaletsizliğin ve ayrımcılığın hüküm sürdüğü bir iş alanında, çalışanlar arasında çatışmalar çıkar. Çalışan, kendisine yapılan adaletsizlik nedeniyle diğer takım arkadaşlarına kin duyabilir. Motivasyonunu ve iş performansını düşürebilir. Sürekli adaletsiz kararların verildiği bir ortamda bulunan çalışan işine olan bağlılığını azaltılır ve sonunda tükenmişlik hisseder (Maslach ve Leiter., 2016).

Maslach'a göre, adaletsizlik, tükenmişlik üzerinde iki farklı etkiye sahiptir. Bunlardan birincisi, bireyin adaletsizlik sonucunda duygusal olarak çökmesidir. İkincisi ise, bireyin işine ve çalıştığı kuruma karşı duyarsızlaşmasıdır (Maslach vd., 2001).

2.4. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach'a göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı duygusu (yetersizlik) olmak üzere üç ana boyutu olan bir sendromdur (Maslach vd., 2017).

2.4.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromunun en kritik ve içsel boyutudur. Bununla birlikte sendromun temel bireysel stres bileşeni olarak kabul edilmektedir. Duygusal kaynaklarının tükenmesi ile kişi kendini duygusal olarak yıpranmış hissetmekte ve gitgide artan

yorgunluk, bitkinlik hissi, güçsüzlük, enerji azalması, gerginlik, kaygı, uykusuzluk vb. belirtiler gözlenmektedir. Duygusal kaynakları tükendikçe, çalışanlar psikolojik düzeyde artık kendilerinden veremeyeceklerini hissederler. Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunda kişi, işine karşı olan sorumluluk duygusunu ve sevgisini kaybeder. Duygusal olarak bir çöküş yaşar. (Leiter ve Maslach, 1988; Friesen ve Sarros, 1989; Maslach , 1997; Maslach vd., 2017).

2.4.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin kişilerarası bileşeni olan bu boyut, çalışanın hizmet sunduğu bireylere yönelik mesafeli, kayıtsız, ilgisiz, duygudan yoksun tutum ve davranışlar göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma safhasında, kişinin günlük iş akışında iletişimde bulunması gereken kişilere karşı ketum davranışlar sergilediği veya ciddi iletişim problemleri yaşadığı görülmektedir (Maslach vd., 2017). Çalışan hizmet sunduğu kişilere karşı adeta birer birey olduklarını dikkate almaksızın, empatiden uzak, insan yerine nesne gibi düşünerek duygudan yoksun davranışlar sergilemektedir. Birey insancıllıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı, kinayeli, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisine girmiştir (Maslach, 1982; Kahili, 1988). Ashforth ve Lee (1990), duyarsızlaşmanın, istenmeyen bir talepten kaçınmayı amaçlayan reaktif ve koruyucu eylemler olarak tanımlanan bir savunma davranışı biçimi oluşturduğunu savunmuştur (Algılanan bir tehdidi azaltmak). Bu nedenle, duyarsızlaşmanın psikolojik gerilimle başa çıkma yöntemi olarak kaçışla ilişkili olduğu tahmin edilmiştir (Ashforth ve Lee, 1990).

2.4.2. Kişisel Başarının Azalması

Bu boyut, olumsuz bir profesyonel öz-değerlendirme olarak yansıtılır ve kişide işi etkili bir şekilde yapma becerisine ilişkin şüphelerin yanı sıra sonuçları olumsuz değerlendirmeye yönelik daha büyük bir eğilim görülmektedir. Kişinin çalışma yeteneği hakkında olumsuz bir değerlendirme oluşturması kişide düşük moral ve motivasyona ve daha düşük başa çıkma becerilerine dönüşmekte, aynı zamanda, üretkenlik ve yeteneklerde bir azalmaya yol açmaktadır. Hem duygusal problemler hem de ekip arkadaşlarıyla iletişim problemleri yaşamak bireyin mesleki başarısına olumsuz yönde yansımakta ve başarısızlıkları artmaktadır (Leiter ve Maslach,1988; Maslach, 1997; Maslach, 2003; Maslach vd., 2017).

2.5. Tükenmişlik Modelleri

Bu bölümde tükenmişlikle ilgili modeller açıklanacaktır.

2.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss'in stres ve tükenmişlik üzerine yapmış olduğu araştırmalar ve yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde belki de en kapsamlı ve en açık bir şekilde ifade edilen tükenmişlik modeli Chernis'e aittir. Cherniss'in tükenmişlik modeli; bireyden başlayarak, işyerlerini ve hatta toplumu da kapsayan geniş bir alana sahiptir. Modelin bireysel düzeyinde psikolojik kontrole ve başarı algılarına vurgu yapılırken iş yeri düzeyine vurgu ise örgütsel tasarım ve sosyal destek üzerine yapılmaktadır (Cherniss, 1980). Toplumsal düzeyde vurgu ise kuruluşlar içinde var olan güç yapısını etkileyen ekonomik ve politik faktörlere odaklanmaktadır (Lee, 1989).

Cherniss tükenmişlikle ilgili orijinal boylamsal çalışmasında, kamu hizmetiyle ilgili; ruh sağlığı, yoksulluk yasası, halk sağlığı hemşireliği ve lise öğretmenlerinden oluşan 28 profesyonelle çalışma hayatlarının ilk yıllarında bir dizi derinlemesine görüşme yapmıştır. Katılımcıların birçoğunun tutumlarında değişiklikler gözlemlense de, yeni profesyonellerin hepsinde tükenmişlikle ilgili herhangi bir gerginlik görülmemiştir. Bununla birlikte, katılımcıların yüzde 75'inde tükenmişlik bir sorun olarak görünmektedir. Bu gözlem sonucunda Cherniss tükenmişliğin bireylerde zayıflık ve eksiklikten değil de daha çok sosyal bir sorun olarak incelenmesi gerektiğini önermiştir (Dunn, 1999).

Cherniss'in Tükenmişlik Modeli: İş ortamı ve kişilik özellikleriyle başlayan Cherniss süreç modelinin tasarımı, stres kaynakları ve tutum değişkenlikleriyle devam ederek aktif problem çözme veya tükenmişlikle sonuçlanmaktadır (Burke ve Greenglass, 1995). Nitel araştırma bulguları ışığında modelin değişkenleri belirlenmiştir. Model, Şekil 2'de gösterilmektedir. Modelde belirlenen değişkenler aşağıda açıklanmaktadır. (Dunn, 1999).

İş Ortamı: Modelin sol üst köşesinde iş ortamının özelliklerini yansıtan 8 farklı faktör tanımlanarak tükenmişlikle ilişkilendirilmiştir. İşe başlayan personellerin yer aldıkları pozisyonların gereklerini ve organizasyonun kaynaklarına nasıl ulaşabileceklerini anlamalarına yönelik oryantasyon süreci ilk olarak ele alınmıştır. İş yükünün boyutunu ölçmeye çalışan ikinci faktör doğrudan ilgilenilen müşteri sayısı ve sorunların ciddiyeti ile belirlenmiştir. Üçüncüsü, iş yerinde sunulan uyarımın (teşvik) departmandan

departmana önemli farklılıklar içermekte olduğudur. Sıkıcı veya angarya işlerle uğraşmak zorunda kalan personeller iş durumundan daha az memnun kalma eğilimi göstermektedirler (Dunn, 1999).

Dördüncüsü, müşteri temasları ile ilgili olup farklı ortamlarda müşterilerle karşı karşıya kalan çalışanların eğer diğer çalışanlara göre daha fazla hareket alanına farklı bir değişle daha fazla olanaklara sahiplerse bu durum imkânları daha kısıtlı olan çalışanlara göre daha fazla kişisel başarı duygusu hissetmelerini sağlamaktadır. Beşincisi özerklik kapsamı içerisinde formalleşme derecesinin yüksekliği ve yeniliğe ne ölçüde izin verilip verilmediğiyle ilgilidir. Altıncısı kurumsal hedefler ile ilgilidir. Daha çok kurumsal hedeflerin ne kadar açık bir şekilde formüle edildiği ve bu hedeflerin çalışanlarca ne kadar bilinilir olduğuna odaklanır. Kurumsal hedeflerle kişisel hedefler senkronize olduğunda profesyonel çalışanların işe yaklaşımlarının daha pozitif düzeyde olabileceği saptanmaktadır. Yedincisi profesyonelleri kapsamaktadır. Profesyoneller, hareket alanlarını fazla ihlal etmeden performansla ilgili teknik öneri, tavsiye ve geri bildirimde bulunan liderliğe/denetime karşı olumlu davranışlar sergilemektedirler. Son olarak sekizincisi sosyal izolasyon ile ilgilidir. Çalışma ortamındaki personellerin birbirleriyle olan etkileşimlerine ve sosyal iklime odaklanır (Dunn, 1999).

Kişisel: Cherniss'in tükenmişlikle ilişkili bulduğu kişisel faktörler modelin sol alt köşesinde konumlandırılır. İlk faktör, profesyonellerin çalışma alanına taşıdıkları kariyer yönelimleri ile ilgilidir. Çalışmanın başlangıcında dört farklı kariyer yönelimi tespit edilmiş olsa da çalışmanın sonuna doğru katılımcıların büyük bir çoğunluğu kendine yatırım yapanlar sınıfına atanmıştır. Kendine yatırım yapanlar kariyer hedeflerini ikinci plana atarak daha çok iş dışındaki kişisel çıkarlarına odaklanırlar. Kişiyle ilgili ikinci faktör ise profesyonellerin iş dışında ihtiyaç duydukları destekler veya taleplerle ilgilidir. Evde yaşanan zorluklarla işte ki stres seviyesi aynı oranda artış gösteriyor gibiydi. Bu durumun aksine çalışma ortamlarının dışında uygun bir aile ortamı ve arkadaş ağına sahip olan profesyoneller kariyerlerine karşı daha olumlu bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (Burke ve Greenglass, 1995; Dunn, 1999).

Stres Kaynakları: Modelin ortasında konumlandırılan Cherniss'in çalışmasında, katılımcılar tarafından belirlenen ana stres kaynakları bulunmaktadır. Bu stres kaynaklarından ilki gelişmekte olan profesyonellerin yeterlilikleri konusunda

kendilerinden şüphe duymaları ve görevlerini yerine getirmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmadıklarından şikâyet etmişlerdir. İşlerindeki etkinlikleri ile ilgili yeterli geri bildirim alamayan profesyoneller bu durumu bir sorun olarak görmüşlerdir. Müşterilerinde olumlu bir etki gözlemlemelerine rağmen hala kendilerini yetersiz hissetmeye devam etmişlerdir. Müşterilerle ilgili sorunlar ikinci ana stres kaynağını oluşturmaktaydı. Danışanların bazılarını motive etmek zor olmakla birlikte bazıları manipülatif hareketler sergileyebiliyor ya da işbirliğine yanaşmıyorlardı. Daha samimi ilişkiler başta daha yardımcı olmalarını sağlarken daha sonra kayırmacılık olarak değerlendirilebiliyor ve bu durum daha büyük sorunlara yol açabiliyordu. Üçüncü stres kaynağı profesyonellerin özerklik duygusuna olan bürokratik müdahalelerin varlığıydı. Katılımcıların çoğu kamusal alanda çalıştıklarından çalışma ortamları beklediklerinden daha politik davranmışlardır (Dunn, 1999).

İş hayatına yeni başlayan profesyoneller yaptıkları işlerle yeni tanıştıklarından onları uygularken zorlanmaya başladılar. Fakat eski vakalar üzerine dikkatlerini verince yeni bitirdikleri vakalara benzediklerini keşfettiler. Çalışmalarının monotonluğu dördüncü sorun olan uyarılma ve tatmin eksikliğinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Karşılaştıkları bu sorun onları işlerinden soğutacak kadar büyük bir sorun değildi. Bu sorun daha çok önceden işlerine karşı duydukları kişisel anlamı ve heyecanı yavaş yavaş kaybetmelerine neden oluyordu. Stresin son kaynağı ise meslektaş eksikliği duymalarıydı. İşlerine olan duygusal bağın artmasında en büyük engeller diğer meslektaşların yaşları, işe atfettikleri değerler ve meslekteki görev sürelerinde farklılıklar olmasıydı. Yeni başlayan profesyonellere bazen aşırı iş yükü yüklenmesi diğer profesyonellerle olan sosyal etkileşimi ve arkadaşlıklarını sürdürmeyi olumsuz yönde etkilemekteydi (Dunn, 1999).

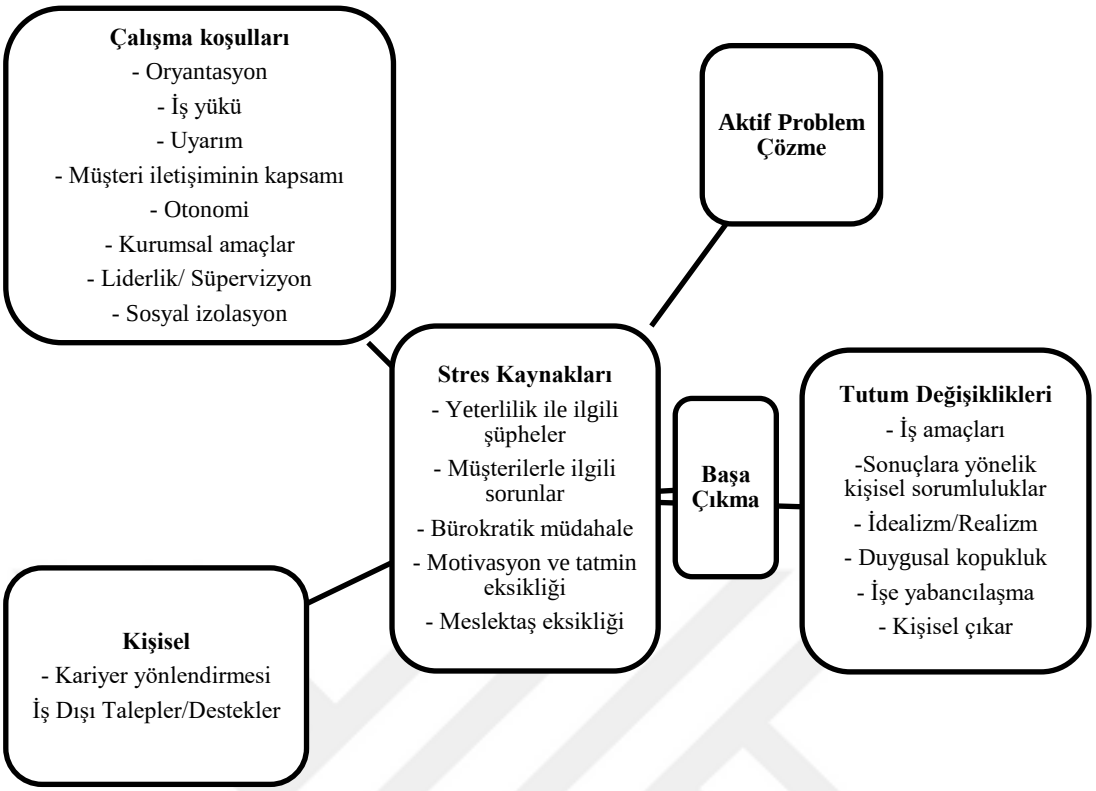
Başa Çıkma: Modelde "Stres kaynakları"nın sağında listelenen "Başa çıkma", Cherniss'in araştırmasında ortaya koyduğu, çalışanların iş ortamında maruz kaldıkları baskılara karşı geliştirdikleri yöntemleri ele almaktadır. Bu yöntemler içerisinde her ne kadar destek grupları oluşturmak veya mesleki beceri ve bilgiyi artırma gibi stratejiler olsa da bu stratejilerden kısaca bahsedilmiş stratejiler üzerlerinde detaylı olarak tartışılmamıştır. Cherniss, Tükenmişlik Modelinde bu stratejilerden daha çok aktif problem çözme ve tutum değişikliği stratejilerine odaklanmıştır (Dunn, 1999).

Aktif Problem Çözme: Modelin sağ üst köşesinde konumlandırılan "Aktif Problem Çözme" Cherniss'in başlıca tükenmişlikle başa çıkma stratejilerinden biridir. Eğer profesyoneller problemleri çözmede başarı sağlıyorlarsa tükenmişlikten kaçınma eğilimi göstermektedirler.

Tutum Değişiklikleri: Modelin en sağında konumlandırılan "Tutum Değişiklikleri"nde Cherniss, problem çözmede başarısız girişimleri ve tükenmişlikle ilgili olumsuz tutum değişikliklerini açıklamıştır. Öncelikle, iş hedeflerindeki değişiklikleri gözlemleyerek bazen daha önceki hedeflerle benzerlik göstermeyen yeni hedefler keşfetmiştir. Bu duruma ek olarak sıklıkla eski hedefler üzerinde değişiklikler yapıldığını ve bu hedeflerin daha az iddialı hale getirildiğini gözlemlemiştir.

İkincisi, profesyonellerin çalışma sonuçları doğrultusunda üstlendikleri kişisel sorumluluk miktarı üzerindeki değişikliklerdir. Üçüncüsü, profesyonellerin müşteri algılarında gerçekleşen değişikliklerdir. Profesyonellerin müşterilere olan güvenleri gittikçe azalmakta ve onlara daha fazla şüpheyle bakmaya başladıkları gözlemlenmiştir. Bu durum profesyonellerin genel olarak insanlara karşı iyimser bakış açılarının azalmasına ve başta idealizm yönündeki düşüncelerinin yavaş yavaş gerçekçilik yönünde hareket etmesine neden olmaktadır (Dunn, 1999).

Dördüncü değişiklik, başlangıçta profesyoneller ile müşteriler arasındaki samimi ilişkiler yerini daha resmi ve mesafeli ilişkilere bırakmakta ve duygusal kopukluklar meydana gelmektedir. Beşinci değişiklik, işe başladıklarından itibaren kariyerlerine yönelik duygusal yatırım yapan profesyoneller, zamanla bu yatırımı azaltarak işe karşı yabancılaşma eğilimi göstermişlerdir. Son olarak yani altıncı değişiklik ise profesyonellerin kariyerlerine karşı daha az zaman ve enerji harcamaları ve bunun yerine kişisel çıkarlarına daha fazla yönelim göstermeleri söz konusu olmaktadır (Dunn, 1999).



Şekil 2.1. Cherniss'in Tükenmişlik Süreç Modeli (Dunn, 1999).

2.5.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich (1980), tükenmişliği, özellikle başka insanlara yardım sağlayan kuruluşlarda çalışma koşullarının özelliklerinden dolayı başlarda yüksek düzeydeki idealizm, enerji ve amaçların zaman içerisinde azalması olarak tanımlamıştır (Yıldız, 2012). Edelwich ve Brodsky (1980)'de yaptıkları ruh sağlığı üzerindeki çalışmasında tükenmişlik sürecini, bir yanılsama ve bu yanılsamayla yüzleşme olarak ele almışlardır. Bu sürecin başlangıcında çalışanlar, pozitif duygularla mesleğine başlamakta, aşırı derecede mutluluk, enerji ve gerçekçi olmayan beklentilere odaklanmaktadırlar. Çalışanın hastalarla aşırı ve gereksiz özdeşimler yapması enerjisini ve zamanını çoğu zaman verimsiz bir şekilde sergilemesine neden olarak ana tehlikeyi ortaya koymaktadır (akt. Çam, 1998).

Edelwich ve Brodsky'a Göre Tükenmişliğin Beş Aşaması: Edelwich ve Brodsky (1980) diğer araştırmacılardan biraz farklı olarak tükenmişliğin beş aşaması olduğunu iddia etmektedirler. Bu aşamaların ilki idealistlik ve coşku aşaması, ikincisi durgunluk aşaması,

üçüncüsü engellenme aşaması, dördüncüsü duyarsızlaşma/ilgisizlik aşaması ve beşincisi ise umursamazlık aşamasıdır. Aşağıda bu aşamalar detaylı olarak açıklanmıştır. (Edelwich ve Brodsky, 1980).

Aşama 1. İdealistlik ve Coşku: Çalışanlar işe ilk girdiklerinde işlerine karşı büyük bir coşku duymaktadırlar. Bu süre zarfında enerjileri yüksek düzeyde olmakla birlikte gelecekleri hakkında büyük bir beklentiye girmektedirler. Edelwich ve Brodsky'ın bu aşamada gördükleri en büyük tehlike, personellerin müşterileriyle aşırı derecede özdeşleşmesi ve bu durumun sonucunda enerjilerini gereksiz yere aşırı veya verimsiz bir şekilde kullanmalarıdır. Çalışanlar iş hakkında detaylı bilgilere sahip olmadıklarından fazla idealisttirler ve bu durum onların gerçekçi olmayan beklentilere girmelerine ve bu beklentiler karşılanmadığında ya da işler umdukları gibi gitmediklerinde hayal kırıklıklarının başlamasına neden olabilmektedir (Serinkan ve Barutçu, 2020; Burisch, 2014).

Aşama 2. Durgunluk: İşin gerçeklerinin gün yüzüne çıktığı aşamadır. İş artık ilk göründüğü gibi ilgi çekici gelmediğinde durgunluk dönemi başlamaktadır. İş daha önceleri her şeyden önce gelirken artık öncelik sırası değişmekle birlikte kişisel ihtiyaçların karşılanması, daha fazla para kazanma isteği, çalışma saatleri ve kariyer gelişimi gibi konular daha öncelikli ve önemli hale gelmeye başlamaktadır (Serinkan ve Barutçu, 2020; Burisch, 2014).

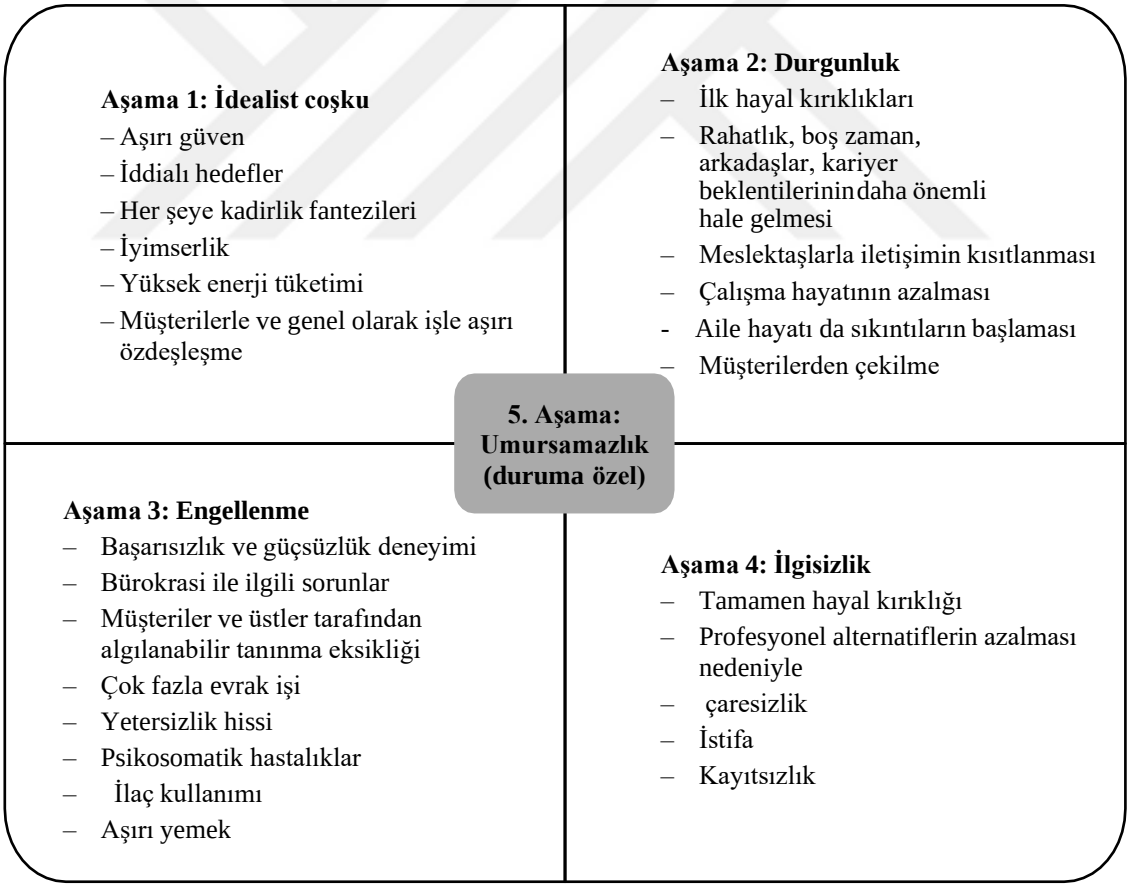
Aşama 3. Engellenme: Bu aşamada çalışanlar yaptıkları işin değerini ve etkinliğini sorgulamaya başlamaktadırlar. İşletme içindeki bürokratik sınırlar, çalışanların en iyi yaptıkları uğraşları değersizleştirmekte ve verilen uğraşların amacının boşa çıkması çalışanın memnuniyet düzeyini düşürerek hayal kırıklığına uğramasına neden olmaktadır. Bu durumun doğal sonucu olarak çalışanlarda duygusal, fiziksel ve davranışsal sorunlar ortaya çıkmaktadır (Pons, 1995).

Aşama 4. İlgisizlik: Edelwich ve Brodsky, çalışanın maruz kalmış olduğu hayal kırıklıklarına karşılık doğal olarak ilgisizlik savunma mekanizmasını geliştirdikleri teorisini kanıtlamışlardır. İş yerindeki engellenmeler zaman içerisinde bireyde kayıtsızlığa dönüşmektedir çünkü çalışan kendisini kapana kısılmış gibi hissetmektedir. Diğer taraftan iş koşulları nedeniyle hüsrana uğrayan çalışanı iş yerinde tutan tek neden maaşa duyduğu ihtiyaçtır. Bu aşamadaki çalışanın duygusal ve fiziksel tepkileri daha kötü

hal almakla birlikte mümkün olduğu kadar müşterilerden kaçma eğilimi göstermektedir (Kaçmaz, 2005; Öztuna, 2005).

Aşama 5. Umursamazlık : Bu aşama; coşku, durgunluk, hayal kırıklığı ve ilgisizliğe karşı verilebilecek her türlü müdahaleyi kapsamaktadır. Tükenmişliğin oluşmasının nedenlerinin açıklanmasından ziyade bu aşama iyileşmeye yönelik olup diğer aşamalara tepki niteliğindedir. Bireyin psikolojik durumuna veya işletme koşullarına yönelik çeşitli müdahaleleri içermektedir (Pons, 1995, Burisch, 2014). Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli kuramı aşamalarını aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Burisch, 2014).

Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli ve modele ilişkin beş aşamalı yapı Şekil 2.2' de gösterilmektedir. Şekilde he aşamaya ilişkin özellikler başlıklar halinde sıralanmaktadır.



Şekil 2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

2.5.3. Freudenberger Modeli

Tükenmişlik ifadesi, Greene'in (1960/2004) bir romanında ve Bradley (1969) ve Sommer'in (1973) makalelerinde basılı olarak yer almıştır fakat bu yayınların hiçbirinde bu ifadeyi bir kavram haline getirme niyeti taşınmamıştır. Bu adım, Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk kez psikanalist Herbert J. Freudenberger (1974) tarafından atılmıştır. Schaufeli ve Buunk (2003), Freudenberger'in bir "tükenmişlik sendromu" önermesinde ve fenomenin tanımında çok önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir (Fontes, 2020).

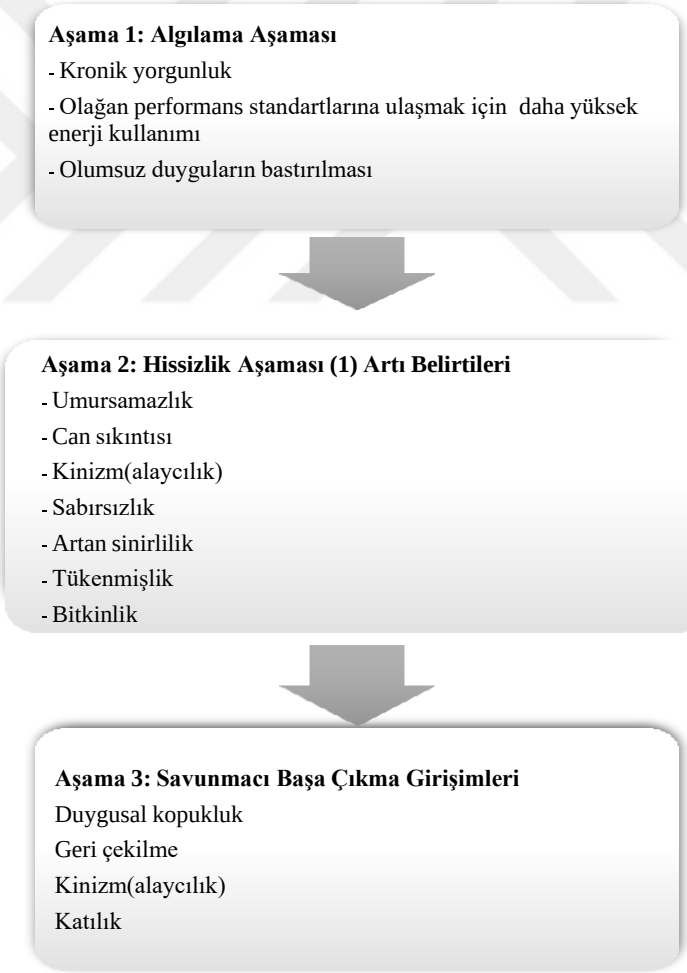
Yazında ilk olarak Freudenberger (1974) tükenmişliği; bir psikiyatri kliniğindeki gönüllüler arasında gözlediği motivasyon kaybı ve bağlılıkta azalma bulguları sonucunda kullanmıştır (Freudenberger, 1974). Freudenberger (1974)'a göre tükenmişlik; işyerinde başarısızlık hissi, isteklerin karşılanamaması, aşırı yıpranma ve yüklenme, güç ve enerji kaybı, güçsüzleşme sonucunda bireyin içsel kaynaklarının tükenmesi sonucu bireyin işlevselliğindeki tükenme durumu" ve sendrom olarak ifade etmiştir (Freudenberger, 1974). Bu sorunu mesleki bir tehlike olarak da nitelendirmiştir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Zimbardo, 1982; Arı ve Bal, 2008).

Herbert J. Freudenberger'in çalışmasında tükenmişlik metaforunun ortaya çıkış bağlamı Free Clinic hareketidir. Freudenberger'e (1971a) göre hareket, 1967'de Haight-Ashbury, San Francisco'da "enfeksiyonlar, kötü ilaç kullanımı, zührevi hastalıklar, apseler ve genel tıbbi sorunlar" gibi sorunlar için bakım arayan yoksul ve genç nüfusa hizmet etmek amacıyla ilk Ücretsiz Klinik'in (gönüllü çalışma) kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. Freudenberger, tükenmişlik konusunu, psikoloğun ücretsiz kliniklerdeki çalışmasına ilişkin tartışma bağlamında inceler. (1) Kliniğin organizasyon yapısına ve (2) profesyonellerin kendilerini hastalarla özdeşleştirme riskine değindikten sonra, üçüncü konu "tükenmişlik sendromu" dur. Freudenberger'in kendisinin de muzdarip olduğu bir sorun olarak kabul ettiği ve doğrudan bir Ücretsiz Klinik'te çalışma bağlamıyla ilişkilendirdiği bir sendromdur.

St. Mark's Clinic, Pazartesi'den Cuma'ya, 18:00'den 22:00'ye kadar faaliyet gösteriyor ve her gece yaklaşık 40 hasta alıyordu. Bu nedenle Freudenberger (1973b) çalışma koşulları hakkında şunları düşünür: *"orada yaptığınız şeylerin çoğunu normal profesyonel çalışma saatlerinizden sonra yaparsınız(...) çoğu insan evine gittiğinde siz ikinci işinize başlarsınız (...) Ve bu işe kendinizden çok şey katıyorsunuz. Bunu siz kendinizden,*

personel sizden ve hizmet verdiğiniz nüfus sizden talep ediyor. Genellikle olduğu gibi, giderek daha az sayıda insandan daha fazla talepte bulunulur. Yavaş yavaş etrafınızdakilerde ve kendi içinizde size ihtiyaç duydukları hissini geliştirirsiniz. Tam bir bağlılık duygusu hissediyorsunuz. Tüm atmosfer, sonunda benim yaptığım gibi kendinizi bir bitkinlik halinde bulana kadar buna dayanıyor".

Freudenberger'in tükenmişlik sendromuna ilişkin anlayışının kendi yapıtıyla kurduğu ilişkiye dayandığı betimlemesinde açıktır. Başka bir metinde, ofisinde psikanalist olarak gün içinde 10-12 saat çalıştığını ve ardından ücretsiz klinikte gece yarısına kadar veya daha fazla çalıştığını belirtir. 1973(b) makalesinde, "sendrom" kelimesini kullanmasına rağmen, onu karakterize eden belirti ve semptomları belirlemeye çalışmaz, bunun yerine yukarıda tekrarlanan son derece otobiyografik tanımlamayı yapar. (Fontes, 2020).



Şekil 2.3. Freudenberger Modeli Tükenmişlik Modeli (Burisch, 2014)

Freudenberger (1974a)'e göre; tükenmişliğin ilk belirtilerinden birisi liderin karizmasının kaybı ve genellikle kurucudan yüksek beklentileri olan klinik personelinin hayal kırıklığına uğramasıdır. Freudenberger'in fiziksel ve davranışsal olarak ikiye ayrılan belirtilerin listesi incelendiğinde fiziksel belirtiler şunlardır: "yorgunluk ve bitkinlik hissi, geçmeyen soğuk algınlığını yenememe, sık sık baş ağrısı ve mide-bağırsak rahatsızlıkları çekme, uykusuzluk ve nefes darlığı".

Davranışsal belirtiler ise: "duyguları tutmada zorluk, ani tahriş ve hayal kırıklığı tepkileri ve öfke çabukluğunu içermektedir". Diğer belirtiler, kurbanın herkesin kendisine zarar vermek istediğini hissedebileceği şüphe ve paranoya tutumu ile bireyi gereksiz riskler almasına yol açabilecek her şeye kadirlik duygusudur. Kişi klinikte her şeyi yaşamış ve herkesten daha çok şey biliyormuş hissine kapılarak sert, inatçı ve katı hale gelmektedir. Kişi klinikte çok zaman geçirerek hareket etmekte ve depresif görünmektedir (Fontes, 2020).

Freudenberger'in kullandığı bir başka metafor da, seviyesi yüksek veya düşük olabilen, enerji harcayan veya pillerini "şarj eden" bir enerji sistemi olarak insan metaforudur. Potansiyel olarak tükenmişlik geliştirme riski taşıyan bir birey, aşırı enerji vermesi ve harcaması gereken kişidir. (Fontes, 2020).

Önleyici tedbirler belirten Freudenberger, klinikte çalışmak isteyen gönüllünün "enerji seviyesini" kontrol etmenin iyi bir fikir olduğunu çünkü enerji seviyesi düşükse "böyle bir enerji süzgeci" olan bir kurumda çalışmamasını tavsiye etmenin daha iyi olabileceğini öne sürmektedir. Personellere atölye çalışmaları ve eğitimler yaptırmak, dinlenmelerini ve "bitmiş pillerini yeniden şarj etmelerini" sağlamanın çok iyi bir yoludur. Freudenberger (1974a), tükenmişliğin tükenmesinin fiziksel değil zihinsel ve duygusal olduğunu şöyle açıklar: "Uyumana izin vermeyen bu tür bir yorgunluktur". Bu nedenle tavsiye, bireyi fiziksel olarak bitkin bırakan, ancak zihinsel gerginlik ve yorgunluktan kurtaran fiziksel egzersizler yapmaktır. Ayrıca çalışanları enerji tükenimi tehlikesinden korumak için Freudenberger, personele güvenmenin ve onlarla bilgi paylaşmanın önemini vurgulamaktadır (Fontes, 2020).

Kendini adamış ve yardım sever kişiler, tükenmişlik yaşayan insanlar olma eğilimindedirler: "Çalışmak ve yardım etmek için içeriden bir baskı hissediyoruz ve vermek için dışarıdan bir baskı hissediyoruz". Bu ifade personellerin duygularını tercüme

edebilir: “Kendi ihtiyaçlarımız ve isteklerimiz genellikle ikincildir. Onlarınki birincil”. Tükenmişlik tehlikesindeki birey, gerçekçi olmayan aşırı bir verme ihtiyacına sahiptir. Kendi yüksek beklentilerini karşılayamadığı için kendini suçlu hissetmeye başlar ve bu daha çok çalışmasına neden olabilir. Dikkate alınması gereken bir diğer faktör, kişinin işe ne tür bir bağlılığı olduğudur. İç içe geçme ve bağlılık ya olgun olabilir ya da kişisel olarak kabul edilme ve başkalarından onay alma ihtiyacının bir işareti olabilir.

Freudenberger'e göre, farklı insan türleri tükenmişliğe eğilimlidir. Aşırı bağlı kişi, kliniği kişisel yaşamının yerine kullanır: hayattaki tüm doyumları kurumdan gelir ve boş zamanlarında bile kliniğe gitmek ister. Kurumla özdeşleşmesi o kadar büyüktür ki, şahsına yapılan her saldırı kuruma saldırıdır ve bunun tersi de geçerlidir. Otoriter kişinin her zaman kontrolü elinde tutması gerekir ve kimsenin işi onun kadar iyi yapamayacağına inanır. Yönetici, yetki veremeyen biri olabilmektedir (Fontes, 2020).

Freudenberger'e göre, tükendiğinizi düşünüyorsanız, hayatınızın kritik alanlarında inkar duruşunu üstlenmiş olduğunuzdan emin olabilirsiniz. Tükenmişlik semptomları 12 aşamalı bir döngü olarak sunulur: kanıtlama dürtüsü, yoğunluk, ince yoksunluklar, çatışma ve ihtiyaçların reddi, değerlerin çarpıtılması, artan inkar, bağsızlık, gözlemlenebilir davranış değişiklikleri, duyarsızlaşma, boşluk, depresyon ve tamamen tükenmişlik (Fontes, 2020).

2.5.4. Golembiewski vd. Modeli

Tükenmişliğin kısmen yaşanabileceği fikri, yapının bir yoğunluk sürekliliği boyunca var olduğunun düşünülebileceğini öne sürmektedir. Bu fikir, Golembiewski vd. (1986) çok aşamalı tükenmişlik modelinin merkezinde yer almaktadır. Tükenmişliğin, duyarsızlaşmanın -azalan kişisel başarıdan- duygusal tükenmeden ilerlediğini, duyarsızlaşmanın başarı eksikliğinden ve duygusal tükenmeden daha az "öldürücü" olduğunun düşünüldüğü yerde ilerlediğini iddia etmektedirler (Lee, 1989).

Duyarsızlaşma genellikle ilk olarak deneyimlenir çünkü başlangıçta başkaları tarafından örgütsel ortamlarda pekiştirilir. Etkili rol performansı için bir dereceye kadar tarafsız ilgi gerekli görünmektedir. Bununla birlikte, belirli bir noktanın ötesinde performans zayıflayabilir. Çalışanların diğerlerinden sağlıklı bir kopukluktan sağlıksız bir kişiliksizleştirilmiş tutuma ilerlemesine neden olan nedir? Golembiewski vd. (1986), duyarsızlaşmanın çalışanların müşterilere, hastalara veya iş arkadaşlarına karşı

davranışlarını rasyonelleştirmelerine yardımcı olduğunu öne sürmektedirler. Bu, bireyler kendilerine kötü davranıldığını veya talihsizliklerinden başkalarının sorumlu olduğunu hissettiklerinde devreye girmektedir. Bu stresli koşullar altında, öz yeterlilik duygularını tehdit eden daha az kontrol algılayabilirler. Kendilerine nesne muamelesi yapıldığı için başkalarını da benzer şekilde görmenin sorun olmadığını kendilerine haklı gösterebilirler. Zamanla, performans olumsuz etkilendikten sonra, katı düşünce ve davranış kalıpları ve işe karşı alaycı tutumlar benimsendikçe kişisel başarı eksikliği hissetmeye başlayabilirler ve bu da birlikte duygusal tükenmeye yol açabilir (Lee, 1989).

Golembiewski vd. (1986) deneklerini sekiz tükenmişlik evresinden birinde gruplamak için Maslach Tükenmişlik Envanterini kullanmışlardır. Üç boyuttan da düşük puan alan bireyler, birinci aşamanın parçasıydılar - tükenmişlik belirtisi yoktu: duyarsızlaşmada yüksek ancak diğer iki boyutta düşük puan alan kişiler, ikinci aşamanın parçasıydılar - hafif bir tükenmişlik deneyimi vardı. Daha ileri aşamalardaki bireyler, özellikle duygusal tükenme olmak üzere en az iki boyutta yüksek puan aldılar. Bireylerin tükenmişlik derecesi, üç boyuttaki düşük-yüksek puanların kombinasyonuna bağlıdır (Lee, 1989).

Sekiz grubun, iş özellikleri ve denetçiler algılarında ve işin çeşitli yönlerinden memnuniyette önemli ölçüde farklı olduğunu bulmuşlardır. Daha az şiddetli aşamalardaki işçiler, daha ileri aşamalardakilere göre işlerine karşı daha olumlu algılara ve tutumlara sahiplerdi. Sonraki analizlerde, Golembiewski vd. (1986), tükenmişlik ile düşük iş performansı ve üretkenlik arasında doğrudan bir bağlantı bulmuşlardır. Burke vd. (1984) tarafından polis memurları arasında yakın zamanda yapılan bir araştırma, iş ortamı, stres ve duygusal ve fiziksel esenliğe ilişkin olumsuz algıların, beklenen yönlerde ilerleyici tükenmişlik aşamalarıyla ilişkili olduğunu buldular ve bu da çok aşamalı yaklaşımın yararlı olduğunu düşündürmektedir (Lee, 1989).

Faz modeli, tükenmişliğin üç boyutunun birbiriyle ardışık olarak ilişkili olabileceğini öne sürmektedir. Model boyutların sıralaması konusunda diğer araştırmacılar tarafından onaylanmamıştır. (Lee, 1989).

2.5.5. Gaines ve Jermier Modeli

Gaines ve Jermier (1983), iş stresinin doğrudan bir gerginlik olarak görülen duygusal tükenmeye yol açtığı bir tükenmişlik modeli önermektedir. Duygusal tükenme ise başa çıkma tepkileri olarak görülen, kişiliksizleşmeye ve kişinin başarısının değersizleşmesine

yol açmaktadır. Polislik gibi çeşitli mesleklerde ilk olarak duygusal tehlikelerle karşılaşıldığını öne sürmektedirler. Bu tehlikelerle başa çıkmak, iş performansını ve duyarsızlaşma gibi başa çıkma yöntemlerini etkileyebilmektedir. Son zamanlarda Letither ve Maslach ayrıca, çalışanların müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı giderek daha fazla duyarsızlaşarak yorgunlukla başa çıktıklarını ve bunun da müşterilerin ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde kendilerini daha az etkili olarak algılamalarına yol açtığını savunmuştur. Kısacası, tükenmenin duyarsızlaşma yoluyla başarı ile ilgili olduğuna inanılmaktadır (Lee, 1989).

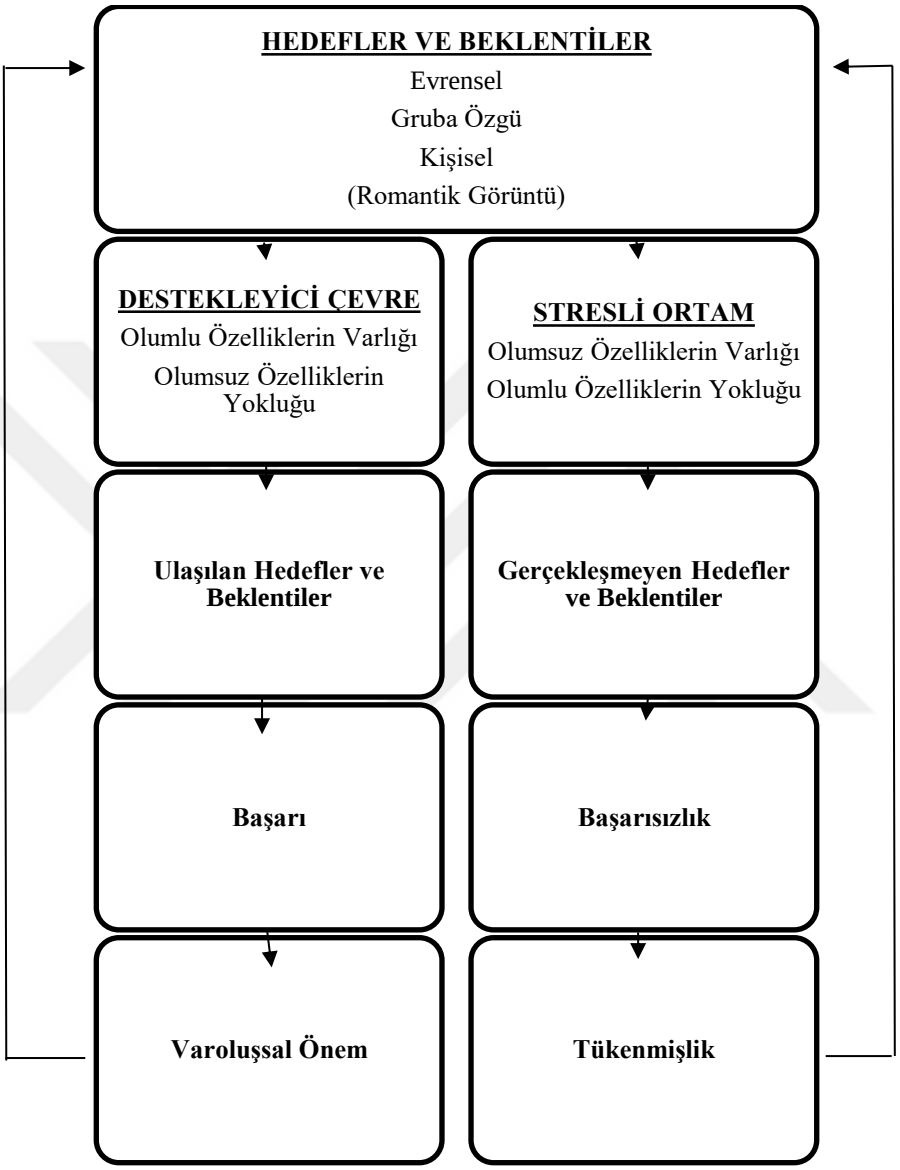
2.5.6. Pines Tükenmişlik Modeli

Yıllarca tükenmişliği incelemek ve tükenmiş insanlarla çalışmak, Pines'i tükenmişliğin temel nedeninin hayatlarımızın anlamlı olduğuna, yaptığımız şeylerin yararlı, önemli ve hatta "kahramanca" olduğuna inanma ihtiyacımızda yattığına inandırmıştır. Ernest Becker'in The Denial of Death'de öne sürdüğü gibi, tüm insanların kendilerini "kahramanca" hissetmeye, hayatlarının anlamlı olduğunu, daha geniş, "kozmik" şemada önemli olduklarını bilmeye ihtiyaçları vardır (Pines, 1994).

Bugün pek çok insan işlerinden bu varoluşsal anlam duygusunu almayı beklemektedirler. Bazıları bunu siyasi aktivizmleri aracılığıyla başarmaya çalışmaktadırlar. Bu iki alternatiften birini seçen insanlar için risk çok yüksektir, çünkü işlerinden veya siyasi katılımlarından tüm yaşamları için bir anlam çıkarmaya çalışmaktadırlar. Başarısız olduklarını düşündüklerinde ise tükenmeye başlamaktadırlar (Pines, 1994).

Tükenmişlik, varoluşsal "anlam arayışındaki" başarısızlıktan kaynaklanmaktadır. Tükenmişliğin, mesleklerine yüksek motivasyonlu ve idealist olarak giren insanları etkileme eğiliminde olmasının ve işleriyle bir "meslek" olarak ilişki kuran insanlar için özel bir tehlike oluşturmasının nedeni budur. Tükenmişlik Modeli (Şekil 2.4.) da tükenmişliğe ya da varoluşsal öneme giden süreci tanımlamaktadır. Motivasyonu yüksek bireyler, işlerine (kendileri için) çok yüksek hedefler ve (işin sağlayacağı şeylere ilişkin) beklentilerle girerler (Pines, 1994). Bu beklentilerden bazıları, önemli bir şey yapmak, etki yaratmak, başarıyı takdir etmek gibi evrenseldir. Beklentilerin bir kısmı mesleğe özgüdür (Örneğin insan hizmetlerinde, insanlara yardım etmeyi ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeyi içermek gibi). Beklentilerin bazıları, işin içselleştirilmiş "romantik imajına" dayalı ve önemli bir kişi veya olaydan sonra modellenmiş kişiseldir. Bir araya

geldiklerinde, işin daha geniş planda kişinin hayatını önemli kılacağına dair bir beklenti oluşturmaktadırlar (Pines, 1994). Özetle Pines'a (1994) göre; motivasyon tükenmişlikte etkili bir faktördür. Tükenmişlik çalışanın motivasyonunu azaltmakta ve işinden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Pines, 1994; Dalkılıç, 2004; Yıldız, 2015).



Şekil 2.4. Pines Tükenmişlik Modeli (Pines, 1994).

Destekleyici bir ortamda (destek ve meydan okuma gibi olumlu özellikleri en üst düzeye çıkaran ve bürokratik güçlükler ve idari müdahaleler gibi olumsuz özellikleri en aza indiren bir ortam), yüksek motivasyonlu bireyler hedeflerine ve beklentilerine

ulaşabilmektedirler. Başarı, varoluşsal bir önem duygusu sağlar ve bu da iş için orijinal motivasyonlarını arttırmaktadır (Pines, 1994).

Motivasyonu yüksek bireyler, stresli (olumsuz özellikleri en üst düzeye çıkaran ve olumlu olanları en aza indiren) bir çalışma ortamına girdiklerinde, hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları fırsatı, kaynakları veya yetkiyi elde edemezler. Sonuç olarak, bireyler acı verici bir başarısızlık duygusu yaşamaktadırlar. İşlerinden varoluşsal bir önem duygusu elde etmeyi bekleyen bireyler için başarısızlık güçlü bir tükenmişlik nedenidir (Pines, 1994).

2.5.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin üç boyutu, stresin üç ana semptom kategorisini yansıtır: (a) fizyolojik, fiziksel semptomlara odaklanma (fiziksel tükenme), (b) duygusal-bilişsel, tutum ve duygulara odaklanma (duygusal tükenme, aşırı duyarsızlaşma), (c) davranışsal, odaklanma semptomatik davranışlarda (aşırı duyarsızlaşma, düşük iş verimliliği).

Modelin gösterdiği gibi, stresin (tükenmişlik) algılanması ve etkisi için bireysel özellikler, iş ve sosyal ortamlar önemlidir. Model dört aşama içermektedir. Birincisi, bir durumun strese elverişli olma derecesidir. Stresin meydana gelmesinin muhtemel olduğu iki ana durum türü vardır. Bir bireyin becerileri ve yetenekleri, algılanan veya gerçek örgütsel talepleri karşılamak için yeterli olmayabilir veya bireyin yaptığı işte beklentileri, ihtiyaçları veya değerleri karşılamayabilir. Başka bir deyişle, kişi ve çalışma ortamı arasında yetersiz bir uyum, tutarsızlık olduğunda stres olasıdır.

Modeldeki ikinci durum, algılanan stresi içerir. Strese neden olan pek çok durum, kişilerin kendilerini stres altında algılamasına neden olmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, kişinin geçmişine ve kişiliğine olduğu kadar rol ve organizasyon değişkenlerine de bağlıdır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçişi inceleyen çok az araştırma mevcuttur. (Perlman ve Hartman, 1982) Bu nedenle, bireysel ve örgütsel değişkenlerin algılanan stres üzerindeki etkilerine ilişkin modeldeki ilişkiler hipotezleri temsil eder.

Üçüncü aşama, strese verilen tepkinin üç ana kategorisini gösterirken, dördüncü aşama stresin sonuçlarını temsil eder. Kronik duygusal stresin çok yönlü bir deneyimi olarak tükenmişlik, dördüncü aşamaya yerleştirilir. Tükenmişlikle ilgili önemli değişkenler model içinde organize edilebilir. Organizasyonel ve bireysel özellikler, modelin üst ve alt bölümlerinde temsil edilecek ve aşağıdakiler üzerinde bir etkiye sahip olacaktır:

(a) Bireyin organizasyon ve rol algısı, (b) bireyin bunlara tepkisi algılar ve (c) organizasyonun birey tarafından gösterilen semptomlara tepkisi (üçüncü aşamada), bu daha sonra (d) aşama turunda listelenen sonuç değişkenlerine yol açacaktır. İşte bu noktada tükenmişliğin çok boyutlu doğası kabul edilmelidir. Organizasyon bu semptomlara tepki verdikçe, her biri araştırma ve yönetim alanlarında tek bir tanımlayıcıyla, örneğin memnuniyet, işten ayrılma, tükenmişlik gibi yaygın olarak etiketlenen çeşitli çok boyutlu sonuçlar mümkündür (Perlman ve Hartman, 1982).

2.5.8. Meier Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişlik, bireylerin aşağıdakilere sahip olduğu, tekrarlanan iş deneyimlerinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır: (a) çalışma ortamında olumlu pekiştirmenin varlığına ilişkin düşük beklentiler ve çalışma ortamında cezanın varlığına ilişkin yüksek beklentiler (b) pekiştirmeyi kontrol etmek için gerekli davranışları gerçekleştirmede kişisel yeterlilikle ilgili düşük beklentiler. Beklentileri bu kadar düşük olan bireyler, genellikle endişe ve korku gibi hoş olmayan duygular yaşarlar ve işten kaçınmak ve sebat etmemek gibi verimsiz davranışlar sergilemektedirler (Meier, 1983).

2.5.8.1. Güçlendirme Beklentileri

Güçlendirme beklentileri, belirli iş çıktılarının kişinin örtülü veya açık hedeflerini karşılayıp karşılamadığına ilişkin açıklamalardır. İş deneyimlerinin sonucu olan çalışma çıktıları, bireylerin onlara yüklediği değer ve anlam bakımından farklılık gösterir. Bu nedenle, bir öğretmen derste sık sık soru soran öğrencilerle çalışmayı tercih edebilir (Sonuç A). Başka bir eğitmen, bir saatlik derse sessizce katılan bir öğrenci sınıfını daha tatmin edici bulabilir (Sonuç B). Bu iki öğretmen, çabalarının sonucundan eşit derecede memnun olabilir, ancak sonuçlar değiştirilirse bu duygular hoşnutsuzluğa dönüşebilir.

Tükenmiş olarak tanımlanan kişilerin anekdot raporları, mesleğe girdikten sonra kişisel performans için yüksek beklentilere sahip yetenekli bireyler olabileceklerini göstermektedir. Güçlendirme beklentileri kavramı, tükenmişlik durumları için açıklamalar önerebilir. Örneğin, iş takviyelerini kontrol edebilen yüksek vasıflı bireyler, mesleki ödüller konusunda hâlâ katılaşabilmektedirler. Diğer bir deyişle, ödüller tekrar tekrar deneyimlendikçe, can sıkıntısına, yani can sıkıntısına eşlik eden bir anlamsızlık

duygusuna alışan birey için değerini kaybedebilir. Birey anlamsızlık duygusu itici olaylarla birleşirse, tükenmişlik ortaya çıkacaktır. (Meier, 1983).

2.5.8.2. Sonuç Beklentileri

Sonuç beklentileri, hangi davranışların belirli sonuçlara yol açacağına ilişkin açıklamalar olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme beklentileri, belirli sonuçların istenen hedefleri karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri, bu sonuçları üretmek için hangi davranışların gerekli olduğunu tanımlar. Örneğin, bir öğretmen, belirli bir öğrenci sınıfının "materyali öğrenemeyeceği" beklentisini yaratan deneyimler nedeniyle can sıkıntısı yaşayabilir ve bu nedenle, o sınıfa ders vermenin olumlu pekiştirme umutlarını söndürebilmektedir. Takviyenin kişisel kontrolü, Bandura'nın sonuç beklentileriyle ilişkilendirdiği iki teorinin ana temasını oluşturmaktadır; kontrol odağı ve öğrenilmiş çaresizlik. Kontrol odağı, takviye ile ilgili genelleştirilmiş beklentilere atıfta bulunur; yani, kişinin ödül ve cezanın dış etmenlerin kontrolünde mi (dış kontrol odağı) yoksa yetenek veya kişisel özelliklerin kullanımı yoluyla kişinin kişisel kontrolünde mi (içsel odak) olmasını bekleyip beklemediğidir. Öğrenilmiş çaresizlik ise, sonuçların kişinin eylemlerine bağlı olmadığı tekrarlanan öğrenmenin ardından kişinin yaşadığı bir durumu ifade etmektedir (Meier, 1983).

2.5.8.3. Yeterlilik Beklentileri

Sonuç beklentileri, istenen sonuçları üreten davranışların bilgisine atıfta bulunurken, öz yeterlilik, bu üretken davranışı gerçekleştirmede kişisel yeterlilik beklentilerine atıfta bulunmaktadır. Bandura, bilmek (sonuç beklentisi) ile yapmak (yeterlilik beklentisi) arasında ayrım yapmanın önemini vurgulamaktadır. Örneğin, öğrenciler materyali öğrenemedikleri için (yani sonuç beklentisi, hiçbir davranışın öğrenme sonucuna yol açmayacağıdır) veya öğretmenler yeterince öğretmek için gerekli kişisel yeterliliğe sahip olmadıklarını düşündükleri için (yeterlik beklentisi) öğretmenler tükenmiş olabilir. Yeterlilik beklentileri, bireylerin hangi faaliyetlerde bulunmayı seçtiklerini ve engeller karşısında ne kadar süre devam edeceklerini güçlü bir şekilde etkilemektedir (Meier, 1983).

2.5.8.4. Bağlamsal İşleme

Bağlamsal işleme, tükenmişlik modelinin en kapsamlı kategorisidir çünkü burada insanların nasıl öğrendiğini, sürdürdüğünü ve beklentileri nasıl değiştirdiğini açıklamaya

çalışılmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, bağlamsal işleme, bağlamlar içinde insan bilgisinin işlenmesini ifade etmektedir. Bu işlemeyi etkileyebilecek bağlam örnekleri arasında sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme stili ve kişisel inançlar yer almaktadır.

Bağlamsal işleme kavramı, büyük ölçüde Bandura'nın yeterlik beklentilerinin bilişsel olarak işlendiği fikrinden beslenmektedir. Çevresel olaylarda yer alan etkililik bilgilerinin, bireyin bu olaylara ilişkin bilişsel işlemesi tarafından filtrelendiği belirtilmektedir. Bu nedenle, iki kişinin deneyimlediği özdeş bir başarı, başarı hakkında farklı düşündükleri için yeterlikleri üzerinde çok farklı etkilere sahip olabilmektedir. Bandura, bilişsel süreçlerin "yeni davranış kalıplarının kazanılmasında ve akılda tutulmasında önemli bir rol oynadığına" dair çok sayıda kanıtın toplandığını belirtmekte ve olayların, daha sonra hatırlama için kullanılan sembollerle kodlanarak bellekte saklandığını ifade etmektedir.

Bireylerin çevresel olaylardaki bilgileri aktif olarak işledikleri düşüncesi tükenmişlik araştırmalarında ihmal edilmiştir. Literatürün çoğu, tükenmişliğin, bireyin iş stresine tepki olarak nasıl düşündüğünden, hissettiğinden ve davrandığından bağımsız olarak gerçekleştiğini ima eder. Bugüne kadar, tükenmişliğe yol açan süreçlerle başa çıkmada bireysel farklılıkların araştırılması eksikti. Tükenmişlik literatüründe örgütsel faktörlere yapılan vurguyu dengelemek için, bu bölümde bilgi işlemenin içsel bağlamları biraz ayrıntılı olarak incelenecektir. İnsanların yaşam olaylarını işlemesini etkileyen bariz bir iç faktör hafızadır. İnsanların işleri hakkında hatırladıkları, işte bekledikleri ve fark ettikleri şeyleri etkiler. Buna karşılık, kişisel inançlar, kişisel senaryolar ve öğrenme stilleri gibi diğer faktörler hafızayı etkilemektedir (Meier, 1983).

Pitz, hafızanın kişisel senaryolar veya şemalar etrafında organize edildiğini öne süren birkaç güncel teoriyi tartışmıştır. Tipik yaşam olaylarını anlatan bu tür senaryoları kullanarak insanlar bilgiyi anlayabilir ve hatırlayabilir. Örneğin, bir öğretmenin "bir eğitmenin gününde" ne olması gerektiğini açıklayan bir çalışma senaryosu olabilir. Kişisel senaryolar, gelen bilgileri organize ederek, insanların tükenmişliğe yol açabilecek güçleri nasıl algıladıklarına ve bunlarla nasıl başa çıktıklarına katkıda bulunur. Senaryosu "gerçekten önemli olan tüm kararları yöneticiler verir" olan bir öğretmen, bireysel girdilerin istendiği ve değerlendirildiği fırsatları fark edemeyebilir. Bu "idari kontrol"

senaryosu, öğretmenin sonuç beklentilerini etkileyebilir, yani öğretmen, okul politikası hakkında karar vermeyi etkilemek için hiçbir kişisel davranış beklemez.

Senaryolara ek olarak, kişisel inançlar, geçmişte olanları ve gelecekte olmasını beklediklerimizi yeniden inşa etmemizi sağlar. İnançlar, inançlardan daha esnek ve duruma özgü olan beklentiler hakkında yapılan nispeten istikrarlı önermeler olarak tanımlanabilir. Beklentiler ve inançlar arasındaki ayrım önemlidir, çünkü iki faktör tükenmişlik üzerinde bağımsız etkilere sahip olabilir. Örneğin, deneyim uzunlukları farklı olan iki öğretmen, benzer şekilde işten olumlu pekiştirme için düşük beklentilere sahip olabilir; Her ikisi de okul yılının hemen hemen her gününde olduğu gibi bugün de bazı öğrencilerin yaramazlıklarıyla karşılaşacaklarını çok iyi biliyorlar. Ancak öğretmenlerin bu istenmeyen davranışa ilişkin inançları farklılık gösterebilmekte, bu durum onların beklentilerini ve buna eşlik eden duygu ve davranışlarını etkileyebilmektedir.

Birçok sınıf çatışmasının kır saçlı gazisi, bu durumu teslimiyetle kabul edebilir veya sorunlu öğrencilerle çalışma çabalarına devam edebilir. Bununla birlikte, diğer öğretmen, öğrencilerin her zaman işbirlikçi olması ve birlikte çalışmanın eğlenceli olması gerektiğine inanan idealist bir acemi ise, sonuçlar farklı olabilir. Bu kişi aktif olarak işe gitmekten korkabilir, başkalarına işle ilgili olumsuz tutumlar ifade edebilir veya özellikle sorunlu öğrencilerle çalışmaktan ısrarla kaçınabilir. Sorunlu öğrencileri uzaklaştırarak veya davranışlarını değiştirerek sınıfın durumu değiştirilmedikçe veya yeni öğretmen bu tür zor öğrenciler hakkındaki kişisel inançları değiştirmedikçe, giderek daha şiddetli tükenmişlik belirtileri ortaya çıkacaktır (Meier, 1983).

Farklı bir şekilde, Schmeck , bireylerin, Craik ve Lockhart'ın derin ve sığ işleme olarak adlandırdığı genel bir bilgi işleme tarzına sahip olabileceğini belirtir. Derin işlemciler olayları detaylandıran kişilerken, sığ işlemciler temel olarak fiziksel uyaranı fark etmeye ve bu bilgiyi ezberleme gibi yollarla depolamaya çalışan kişilerdir. Derin işlemcilerin sığ işlemcilere göre bilgileri hatırlamada daha iyi olduğu gösterilmiştir. Özünde, kişinin düşündüğü şey büyük ihtimalle hatırlanır. Örneğin derin bir işlemci, işten elde edilen başarı deneyimleri hakkında düşünme (ve daha sonra hatırlama) olasılığı daha yüksek olabilir, böylece gelecekteki iş performansı için yeterlilik beklentilerini yükseltebilir (Meier, 1983).

Son olarak, Bandler ve Grinder, bazı yazarların neden tükenmişliğin öncelikle insanlara yardım eden işlerde meydana geldiğine inandıklarını kısmen açıklayabilecek bağlamsal işlemeyi kavramsallaştırma yöntemi sunmaktadırlar. Bandler ve Grinder, insanların dil aracılığıyla benlik ve Dünya modelleri (yani, belirli öğeleri içeren ve diğerlerini dışlayan temsiller) oluşturduğunu iddia etmektedirler. Herkesin kendi içinde sürdürdüğü içsel diyalog veya kendi kendine konuşma, betimlemelerimizi oluşturmakta ve pekiştirmektedir. İnsanlarla etkileşime girdiğimizde, içsel modellerimizi sözlü ve sözsüz olarak iletiriz. Her birey içsel modellerimizi oluşturan benzersiz deneyim setlerine sahip olduğu için, başkalarıyla iletişim kurduğumuzda bir uyumsuzluk unsuru (yani bir tutarsızlığın tanınmasına eşlik eden bir tatsızlık hissi) mevcuttur. Bu durum, başkalarından ne öğreneceğimize, neyi görmezden geleceğimize ve onaylayacağımıza karar vermemize zemin oluşturmaktadır. Başkalarıyla etkileşimlerimizin sayısı, karmaşıklığı, önemi ve duygu yüklülüğü arttıkça bu kararlar daha zor hale gelmektedir (Meier, 1983).

2.5.9. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Gözlem ve deneyimlere dayanan Suran ve Sheridan modeli, erken ve orta yetişkinlik süresince gelişim açısından benzerlik gösteren dört basamaktan oluşmaktadır. İlk basamak, kimlik ve rol karmaşasıyla başlarken ikinci basamağı, yeterlilik ve yetersizlik takip etmektedir. Üçüncü basamak, verimlilik ve yetersizlikle ilgiliyken son basamağı yani dördüncü basamağı yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı oluşturmaktadır. Bu basamakların her biri kendi içerisinde tükenmişliğin oluşmasında etken olan hayat tarzlarını içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişliği tetikleyen neden her bir basamakta bireyin yaşama ihtimali bulunan çatışmalardan doyumsuz olarak çıkması sonucu ortaya çıkmaktadır. Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modelinin temeli Erikson'un kişilik gelişimi kuramına dayanmaktadır (Vızlı, 2005).

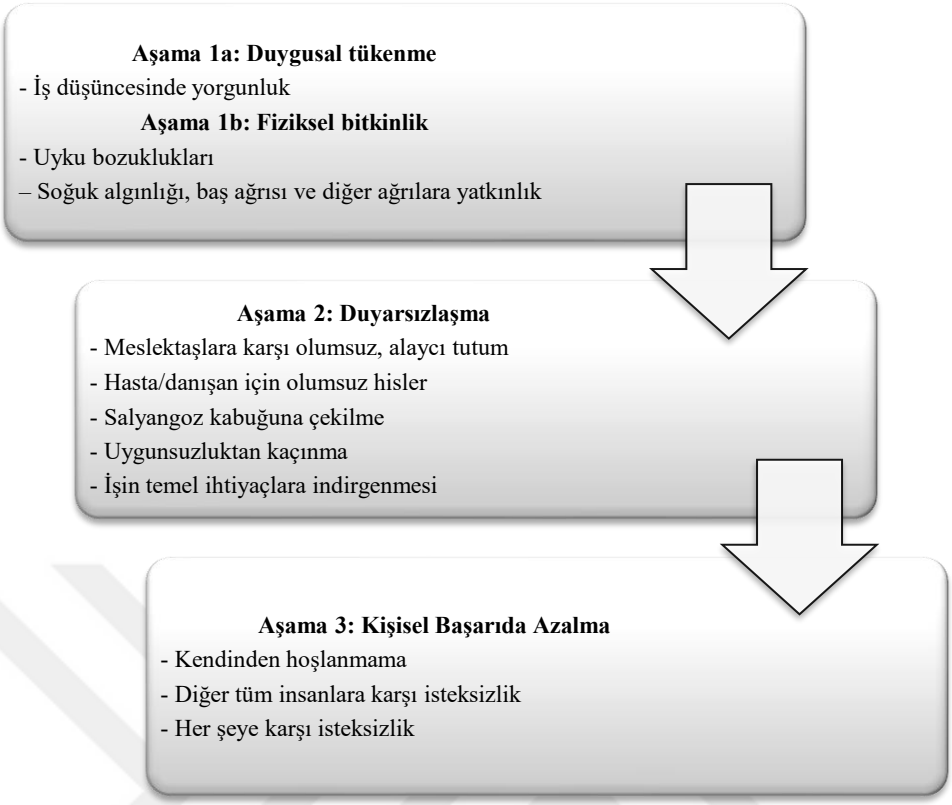
2.5.10. Maslach Modeli

Maslach, tükenmişliği "duygusal olarak sorunlu veya yaşam sorunları olan insanlarla yoğun bir şekilde uğraşmanın kronik strese/duygusal gerginliğine yanıt olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel alanlarda sorunlarla karakterize bir sendrom" olarak tanımlamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993; Singh vd., 1994; Pons, 1995; Çetin ve Kurban,

2016). Başka bir deyişle uzun süre strese maruz kalanların bu durumla başa çıkamamasının sonucunda kişide görülen çok boyutlu yansımalardır.

Sağlık ve sosyal hizmet alanında çalışanlar sorun yaşayan insanlarla yakın ilişki içindedirler. İnsanlarla yoğun ilişki içinde çalışan, onların psikolojik, sosyal veya fiziksel sorunlarına cevap vermek zorunda kalan bireyler ideal olarak, işle ilgili amaçları doğrultusunda nesnelliklerini ve durumdan uzaklıklarını korumaktadırlar. Ancak uzun süren bu stresörler karşısında duygusal stresle baş edemezler ve tükenmişlik gerçekleşir. Birlikte çalıştıkları kişilere yönelik ilgileri, duyguları gittikçe azalmaktadır. Hizmet sundukları kişilere mesafeli ve hatta duyarsız şekillerde davranabilmektedirler (Maslach, 1976).

Tükenmişlik sendromunun önemli bir yönü, artan duygusal tükenme hissidir. Duygusal kaynakları tükendikçe, çalışanlar psikolojik düzeyde artık kendilerinden veremeyeceklerini hissederler. Diğer bir yönü, kişinin müşteriler, çalışanlar ve kurumdaki diğer bireyler hakkında olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir. İnsanlara karşı verilen bu tür olumsuz tepkiler, duygusal tükenme deneyimiyle bağlantılı olabilir, yani tükenmişliğin bu iki yönü bir şekilde ilişkili görünmektedir. Tükenmişlik sendromunun üçüncü bir yönü, özellikle yapılan işlerle ilgili olarak kişinin kendini olumsuz olarak değerlendirme eğilimidir. Çalışanlar, mutsuz ve işteki başarılarından memnun değillerdir (Maslach ve Jackson, 1981).



Şekil 2.5. Maslach Modeli (Burisch, 2014)

Maslach ve Jackson tükenmişliği üç boyutlu olarak sınıflandırmışlardır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, 2003b). Tükenmişlik ilk olarak bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ile ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001).

Maslach, tükenmişlik sendromunun merkezinde bir duygusal aşırı yüklenme ve ardından gelen duygusal tükenme modelinin olduğunu görmüştür. Örneğin, insanlar duygusal olarak aşırı derecede strese maruz kaldıklarında ve diğer insanlar tarafından kendilerine empoze edilen duygusal talepler karşısında bunalmış hissetme eğilimindedirler. Bu stresli etkileşime verilen ilk tepki duygusal tükenmedir (Pons, 1995). Maslach ve Jackson'nun (1981) çalışmasının demografik sonuçları incelendiğinde; kadınların erkeklerden daha fazla duygusal açıdan tükendiklerini, erkeklerin ise kadınlardan daha fazla duyarsızlaştıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca genç insanların yaşlılara göre, evli insanların bekar ve boşanmış insanlara göre ve eğitim düzeyi yüksek olanların düşük

olanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını tespit etmişlerdir (Maslach ve Jackson, 1981).

İnsanlar duygusal olarak tükendiğinde, başkalarıyla ilişkilerini keserek (psikolojik kopukluk) başa çıkmaya çalışırlar. Bu şekilde başa çıkma, kişi ile çalıştıkları insanlar arasına duygusal bir mesafe koyar. Duyarsızlaşma olarak adlandırılan bu mesafeli, duygusuz tepki, tükenmişlik sendromunun ikinci yönüdür ve çeşitli davranış ve tutumlarda kendini gösterir. İşlerine ve karşılaştıkları insanlara yönelik olumsuz tepki ya da tepkisizlik, mesafeli ve ilgisiz davranma eğilimindedirler. (Demir vd., 2015). Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlarda görülen yalnızlık eğilimi, kişinin örgüt ve diğer çalışanlar karşısında sinik bir durumda kalmalarına neden olmaktadır (Çankaya, 2017) İş arkadaşları tarafından iş nedeniyle duygusal olarak tükenmiş olarak değerlendirilen kişiler ve fiziksel olarak yorgun görünen kişiler duyarsızlaşmaya daha fazla eğilim göstermektedirler (Maslach ve Jackson, 1981).

Duyarsızlaşma döneminin ardından tükenmişliğin üçüncü yönü ortaya çıkar: kişisel başarının azaldığı hissi. Kişide duyarsızlaşma sonucunda, işe olan ilgilerinin ve başarı duygusunun azalması görülmektedir. İşle ilgili becerileri konusunda kendilerini yetersiz hissetmektedirler (Demir vd., 201). Mesleki olarak başarısız olduklarına, yanlış mesleği seçtiklerine, yeterince duyarlı ve ilgili olmadıklarına inanmaktadırlar. Bu tür olumsuz düşünceler, özgüvenlerini yerle bir etmekte ve kendilerini depresif hissetmelerine neden olmaktadır (Pons, 1995).

2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sadece bunu yaşayan bireyi değil, çevresini de etkilemektedir. Dolayısıyla aşağıda insan üzerinde etkileri ile örgütsel düzeyde etkilerine değinilecektir.

2.6.1. Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik, uzun süreli veya kronik iş stresine verilen bir tepkidir (Gabriel ve Aguinis, 2022). Bireyin kişilik yapısından ve çevresindeki çeşitli koşullardan kaynaklanan yaygın olarak deneyimlenen bir sonuçtur (Maslach ve Leiter, 2016). Kişisel sağlık üzerinde fiziksel, ruhsal ve davranışsal sorunlara neden olmaktadır (Maslach vd., 1996; Maslach vd., 2001; Maslach ve Leiter, 2008).

Çalışma ortamlarında karşı karşıya kalınan stres, hayal kırıklığı veya başarısızlık duygusu kişilerde zaman zaman motivasyon kaybı yaşatsa da bireyler bu tür durumlarda başarı elde edebilmek adına yeni yöntemler denemeye çalışmaktadırlar. Ancak bu durumlarla baş etmede yetersiz kalanlar umutsuzluk, çaresizlik, memnuniyetsizlik, kendini suçlama gibi düşünce süreçleri içerisinde tükenmişliğe doğru yol almaktadırlar. Aşağıda verilen fiziksel, duygusal, zihinsel ve davranışsal semptomlar normal insanlarda da zaman zaman görülmektedir. Ancak belirli bir zaman içerisinde azalan ve ortadan kalkan bu duygular, tükenmişlikte kronikleşmekte, yani sağaltım sağlanmazsa kalıcı hale gelmektedir. Bunun sonucunda ise depresyon, depresyona bağlı olarak da kişisel ve örgütsel kayıplar ortaya çıkmaktadır (Potter, 2009).

Tükenmişliğin fiziksel sonuçları içerisinde sıklıkla rastlanan bulgular arasında; enerji azlığı, kronik yorgunluk, bitkinlik hissi, halsizlik, uyku bozuklukları, baş ağrıları, vücut ağrıları, gastrointestinal problemler, yüksek tansiyon, zayıf bağışıklık fonksiyonu (daha sık hastalanma) gibi bulgular yer almaktadır (Burke vd., 1984; Drummond, 2015; Brandstätter, 2016). Tükenmişliğin zihinsel ve duygusal sonuçları ise umutsuz hissetmek, coşku eksikliği, hayal kırıklığı, öfke, depresyon, aşırı tepki verme, konsantrasyon güçlüğü, memnuniyetsizlik, kaygı durumları, kendine güven azlığı, değersizlik hissetme, duygusal patlama yaşama, iletişim sorunları, intihar düşünceleri, düşmanlık hissi vb. sayılabilmektedir. Davranışsal birtakım bozukluklar arasında ise kişi sosyal izolasyon, saldırganlık, gerginlik, iş gücü kaybı, yaşamaktadır (Drummond, 2015; Salvagioni vd., 2017; Pereira, 2021). Ayrıca çalışmalar tükenmişlik sendromunun kişilerde aile ilişkilerinde de sorunlara neden olduğunu göstermektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009; Gandi vd., 2011; Dalkılıç, 2014; Drummond, 2015; Salvagioni vd., 2017). 2015'te yapılan bir araştırmada yoğun stres altında çalışan ve tükenmişlik ile yüz yüze olan hekimlerde boşanma oranlarının diğer meslek gruplarına oranla daha yüksek olduğu görüşmüştür (Ly vd., 2015).

Tükenmişliğin sonucunda bireyde gelişen çevresine karşı ilgisizlik, negativizm, anksiyete ve sinirlilik gibi davranışları aile içi iletişimini de olumsuz yönde etkilemektedir (Kahill, 1988). Birey yaşadığı duygusal tükenme sebebiyle ailesine karşı ilgisiz davranır. İhmal edildiğini düşünen aile üyeleri bireyi suçlar ve bu durum çatışmalara neden olur (Ardıç ve Polatcı, 2009).

Kritik sağlık bakım hizmeti veren sağlık çalışanlarında tükenmişliğin, travma sonrası stres bozukluğu (TSSB), alkol kötüye kullanımı, madde bağımlılığı ve hatta intihar düşüncesiyle sonuçlanabildiği görülmüştür (Burke vd., 1984; Siu vd., 2012; Dyrbye vd., 2008). TSSB, bir katastrofik olaya tepki olarak veya travmatik epizodlara kronik veya tekrarlayan maruz kalma sonrasında ortaya çıkabilir. Kritik bakım veren bakım hemşirelerinin %22 ile %29'unda TSSB semptomlarına rastlanmıştır (Mealer, 2006; Mealer, 2009; Mealer, 2012). Daha ötesi, TSSB belirtileri olan hemşirelerin neredeyse tamamında (%98) tükenmişlik sendromu ile uyumlu belirtiler görülmüştür (Mealer, 2012). Yaşam sonu bakımlara katılım, aşırı yüklenmiş hissetme ve ölüm sonrası bakım sağlama bu durumun ortaya çıkmasındaki nedenler arasındadır (Mealer, 2006). Benzer şekilde yaşamın son dönemlerine yaklaşmış yaşlı bireylere holistik ve kritik bakım veren yaşlı bakım personeli, aynı zamanda yaşlı bireyin ölüm anlarına da tanıklık ederek uygun yaklaşım göstermektedirler. Fiziksel zorlanmanın yanı sıra aşırı duygusal yüklenme yaşayan bakım personeli tükenmişlik ile karşı karşıya kalmaktadır. Sanayi işçileri üzerinde yapılan on yıllık bir boylamsal araştırmada, tükenmişliğin kardiyovasküler problemlere neden olduğunu ve hastane tedavisi gereken durumlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Toppinen-Tanner vd., 2009).

Bazı araştırmalar, kişilerin tükenmişlik puanındaki bir birimlik artışın, akıl sağlığı sorunları nedeniyle hastaneye yatış riskindeki 1,4 birimlik artışa neden olduğunu vurgulamakta iken, bunun yanı sıra kardiyovasküler sorunlar nedeniyle hastaneye yatış riskindeki bir birimlik artışla ilişkili olduğunu bulmuştur (Leiter vd., 2014). Cerrahlar üzerinde yapılan bir araştırmada (N:7825), hekimlerin 509'u (% 6,4) son bir yıl içerisinde intihar düşüncesi taşıdığını ifade etmiştir. Aynı hekimlerin % 41'inin kendilerine antidepresan reçete ettiği ya da bir başka hekim arkadaşından reçete ile antidepresan aldığı belirtilmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, cerrahların duygusal tükenme puanlarında bir puanlık artışın intihar yönelimini % 7 ve duyarsızlaşma boyutunu ise % 11 oranında arttırırken, kişisel başarıda azalma boyutunda görülen bir puanlık azalma bu riski % 5 oranında artırmaktadır (Shanafelt vd., 2011).

Tükenmişlik çalışanın üretkenliğinin, motivasyonun ve genel bakım kalitesinin azalmasına ve düşük iş performansına yol açmaktadır (Ackerman,1993; Waldman, 2004; Çankaya vd. 2018; Başol vd., 2018; Bernales vd., 2022). Bununla birlikte tükenmişlik sendromunun varlığı çalışanının meslekten ayrılma kararını etkilemektedir (Shoorideh

vd., 2015). Yapılan bir araştırmada kritik hasta bakımı yapan çalışanlarda sıklıkla (%13 ile %20) arasında işten ayrılma görüldüğü rapor edilmektedir (Moss vd., 2016). Bir diğer araştırmada tüm hemşirelerin %41'i işlerinden memnun olmadığı ve %22'sinin mesleğini bırakmayı planladığı bulunmuştur. Neden hemşirelik mesleğini bırakmayı düşündükleri sorulduğunda, %56'sı daha az stresli bir pozisyona istediklerini belirtmişlerdir (Jones vd., 2008).

2.6.2. Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin örgütsel alanda sonuçları incelendiğinde sıklıkla iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi çeşitli olumsuz tepkiler ile ilişkilendirilmiştir (Maslach ve Leiter, 2016). Tükenmişlik işyerinde zorbalığa uğrama ile işi bırakma niyeti arasındaki ilişkiye de aracılık etmektedir (Laschinger, 2012). Öte yandan, tükenmişlik etkisi altındaki çalışanlar, daha düşük üretkenliğe ve iş kalitesinin düşmesine neden olurlar. Tükenmişlik, örgütlerde olumlu deneyimler için fırsatları azalttığı için, iş tatmininde azalma ile birlikte işe ya da örgüte olan bağlılığın azalması ile de ilişkilidir (Maslach ve Leiter, 2016).

Tükenmişlik yaşayan insanlar, çoğu zaman kişisel çatışmaya neden olabilmekte ve görevlerini aksatarak diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedirler. Bu nedenle, tükenmişlik "bulaşıcı" olabilir ve örgütlerde sosyal ilişkiler aracılığıyla varlığını sürdürebilir (Bakker vd., 2005; González vd., 2012). Tükenmişliğin yaşandığı çalışma ortamlarında sosyal ilişkilerin kritik önemi vardır. Kişilerarası ilişkilerin bozulduğu ve saldırgan davranışlarında görüldüğü çalışma ortamlarında tükenmişliğin arttığı bazı çalışmalarla vurgulanmaktadır (Savicki vd., 2003; Gascón vd., 2013). Bu tür bulgular, tükenmişliğin bireysel bir sendromdan ziyade çalışma gruplarının bir özelliği olarak görülmesi gerektiğini düşündürmektedir (Maslach ve Leiter, 2016).

Tükenmişliğin etkisi altında düşük motivasyonla çalışan birey kişisel üretkenliğinin ve iş kalitesinin azalması (Hall vd., 2016; Dewa vd., 2017) nedeniyle örgütsel aksaklıklara ve performansın da azalmasına yol açmaktadır (Ackerman,1993; Waldman, 2004; Çankaya vd. 2018; Başol vd., 2018; Bernales vd., 2022).

Öte yandan iş devamsızlıkları ve işten ayrılmalar örgütsel yapıyı da olumsuz yönde etkilemektedir (Ergin,1992; Partlak vd., 2000; Shoorideh vd., 2015).

Yapılan diğer araştırmalarda tükenmişlik sendromu ile düşük bakım kalitesi, daha düşük hasta memnuniyeti, artan tıbbi hata sayısı, daha yüksek sağlık hizmetiyle ilişkili enfeksiyon oranları ve daha yüksek ölüm oranları ilişkili bulunmuştur (Poghosyan vd., 2010; Cimiotti vd., 2012). Hekimler üzerinde yapılan çalışmalarda, tükenmişlik puanları ile tıbbi hatalar arasında güçlü doz-yanıt ilişkiler görülmüştür (Shanafelt vd., 2003). Tıbbi bir hatadan sonra doktorlar, gelecekteki hatalarla ilgili endişe, güven kaybı, uyku güçlüğü, azalan iş tatmini ve itibarlarına yönelik algılanan zarar dahil işle ilgili önemli stres yaşayabilmektedirler (Waterman vd., 2017). Tüm bunlar tükenmişliğin kişiler üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin örgütleri amaç ve hedefleri açısından olumsuz yönde etkilemekle kalmadığını, örgütsel yapılarını, örgüt kültürünü vb. birçok konuda etkilediğini göstermektedir.

2.7. Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlik ile başa çıkma stratejileri için yazında özellikle kanıta dayalı bulgularla desteklenen çalışmalardan yararlanarak eyleme yönelik yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir. Burada vurgulanması gereken konu bireysel ve kurumsal çözüm yaklaşımlarının birlikte ele alınması gerekliliğidir. Bu şekilde uygulanan stratejilerin, tükenmişliğin önüne geçilmesinde, mücadele edilmesinde ve sürdürülebilir iyilik hali sağlanmasında etkili olacağı beklenmektedir (Tetrick ve Winslow, 2015).

2.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Bireysel hedefli yöntemler tek başına kurumsal sorunların üstesinden gelememektedir. Buna göre, kişiye yönelik ve kuruluşa yönelik müdahaleleri birlikte uygulamak kuruluşlarda sürdürülebilir iyilik hali yaratmaktadır (Tetrickm ve Winslow, 2015). Tükenmişlikle bireysel baş etme stratejilerinin uygulanmasında profesyonel destek daha uygun bir yaklaşım olmakla birlikte, kişilerin kendi kendine yapabileceği birtakım yöntem ve uygulamalar da sağaltımda etkili olmaktadır. Bireyselden kişilerarasına birçok yöntem bu kategoride yer almaktadır (Tetrickm ve Winslow, 2015).

Mikrodan makroya doğru baş etme yöntemlerine değinildiğinde, fiziksel egzersiz ve gevşeme yöntemleri baş etmede destek olarak gösterilmektedir (Dolgun, 2015). Tükenmişlik etkisindeki bireyde motivasyon kaybı, içe çekilme, zevk alamama, bitkinlik görüldüğü için aktiviteden kaçınma yaşanmaktadır. Halbuki fiziksel aktivite programları ruhsal ve fiziksel dayanıklılığı arttırmak için kullanılan stratejilerden biridir (Barquero,

2015) ve fiziksel, psikososyal, bilişsel ve duygusal alanlarda sağlığın korunması, geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Morton vd., 2016; Mattli vd., 2020). Bununla birlikte aktivite içeren egzersiz programları iş stresini azaltmakta, çalışan memnuniyetini arttırmakta ve çalışma ortamındaki olumsuzluklarla başa çıkmaya yardımcı olmaktadır (Laborde vd., 2016; Raven ve Kleinert, 2019; Kim ve Gurvitch, 2020; Abós vd., 2020). Smetackova vd., (2019) araştırmalarında, fiziksel aktivite ve duygusal tükenme arasında negatif ilişkiler bulmuşlar, düzenli ve amaçlı egzersiz programlarının tükenmişliği azalttığını belirtmişlerdir (Raven vd., 2019). Aynı şekilde düzenli fiziksel aktivitenin yaşam kalitesi üzerinde de olumlu etkisi vardır. González-Valero vd. (2023) yaptıkları çalışmada düzenli fiziksel aktivite ve egzersiz programlarının, tükenmişlik sendromunun belirtilerini azaltırken, yaşam kalitesini arttırdığı ve kendini geliştirme için daha fazla kapasiteye olanak sağladığı bulmuşlardır. Bu nedenle programlı fiziksel aktivitenin, stres ve tükenmişlik sendromunu önleyici bir araç olabileceği gibi, kişisel gelişim kapasitesini de destekleyebilecek bir yol olduğu belirtilmektedir (González- Valero vd., 2023).

Tükenmişlikle başa çıkmada, sağlıklı beslenmenin ve özellikle enerji dengeli beslenmenin yanı sıra hobilerin, aile bireyleri ve arkadaşlarla sosyal ortamlarda bulunmanın, stres ve zaman yönetimi yapabilmenin destekleyici olduğu düşünülmektedir (Doohan, 1982; Glogow,1986; Kaçmaz, 2005; Ardıç ve Polatçı, 2008; Dolgun, 2015).

Ruhsal dayanıklılık ve esneklik bireyin travmatik bir olaydan sonra sağlıklı bir şekilde uyum sağlamasını sağlayan psikolojik bir özelliktir. TSSB'nin semptomlarını ve gelişimini hafifletmek için bir mekanizma olarak kabul edilmekte ve tükenmişliği önleyebilir ve tedavi edebilir olduğu da düşünülmektedir. Ruhsal dayanıklılık ve esneklik doğuştan gelen özellikler olabildiği gibi, dayanıklılık tekniklerinin öğrenilebilen yanları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; iyimser olmak, bilişsel esneklik geliştirmek, destekleyici bir sosyal ağ kurmak ve sürdürmek, farkındalık eğitimi ve egzersiz yapmak (Mealer vd., 2016). Bu tekniklerin tükenmişlik yaşayan bireylere kazandırılması tükenmişliğin önlenmesi ve tedavisinde gerekmektedir. Yazında bilişsel-davranışçı eğitimlerin ve farkındalık meditasyon grupları oluşturmanın iyileştirici etkisinden bahsedilmektedir (Gabriel ve Aguinis, 2022). Bilişsel davranışçı terapi (BDT) yoluyla çalışanlar düşüncelerini nasıl değiştireceklerini ve aktif başa çıkma becerilerini nasıl geliştireceklerini öğrenmektedirler. Bununla birlikte BDT çalışanların algılanan iş kalitesini iyileştirmede ve iş şikayetlerini azaltmada etkili olmaktadır (Richardson ve

Rothstein, 2008). Ayrıca BDT'nin çalışanların günlük iş rutinlerinde kullanabilecekleri kişisel kaynakları geliştirmelerine ve yeni yetkinlikler edinmelerine yardımcı olabildiği ifade edilmektedir (Luthans vd., 2006). Çalışanlar BDT yoluyla, stres toleransı becerilerini geliştirerek yoğun iş taleplerini daha iyi idare edebilir ve bilişsel-davranışsal müdahaleler yoluyla işleri, iş talepleri ve kaynakları hakkında düşüncelerini yeniden yapılandırmayı öğrenebilmektedirler (Gabriel ve Aguinis, 2022).

Farkındalık meditasyon grupları ise BDT gibi bilişleri değiştirmeye çalışmaz, ancak bireylerin stresli olaylara uyum sağlamasına ve gerginliği azaltmasına yardımcı olur (Tetrick ve Winslow, 2015). Ayrıca, iş yeri temelli farkındalık meditasyon programları, azalan kortizol gibi fizyolojik stres göstergelerini iyileştirmektedir (Heckenberg vd., 2018). Genel olarak, kişinin zihinsel yapısını değiştirmeyi hedefleyen müdahaleler, tükenmişlikle mücadele etmek ve stresin sonuçlarıyla başa çıkmak için faydalı olabilmektedir (Gabriel ve Aguinis, 2022).

Çalışanların, işle ilgili konularda rasyonel olmaları, işin yapısı, zorlukları, kendi kişiliği, yetenekleri ve kapasitesi, sınırlılıkları konusunda gerçekçi bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Kişinin yapısına uygun olmayan işlerde çalışması, hızla tükenmeye neden olabileceği için, uygun iş seçimi önemli bir durumdur (Kaçmaz, 2005; Ardıç ve Polatcı, 2008). Yazında tükenmişlikle baş etmede yardımcı yöntem olarak, stresle başa çıkma eğitimi, gevşeme yöntemleri, atılganlık eğitimi, duygusal terapi, kişilerarası ilişkilerin güçlendirilmesi ve sosyal beceriler kazandırılmasına yönelik eğitim, zaman yönetimi, ekip oluşturma, profesyonel isteklerin yönetimi ve meditasyon, nefes egzersizleri, dahil olmak üzere birçok baş etme stratejileri belirtilmişdir (Maslach vd., 2001; Kaçmaz, 2005; Ardıiç ve Polatcı, 2008; Dolgun, 2015).

2.7.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Yazında bireylerin üzerindeki iş taleplerinin baskısını azaltmak ve iş kaynaklarının düzenlenmesine yönelik yaklaşımların tükenmişlik ile örgütsel başa çıkmada etkili olduğu belirtilmektedir. İşin yeniden yapılandırılması veya performans yönetiminin iyileştirilmesi gibi kurumsal düzeydeki girişimler oldukça etkilidir ve ayrıca daha uzun süreli olumlu etkilere sahiptir (Awa vd., 2010). Tükenmişliğe yönelik örgütsel baş etme stratejileri sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülmesine yönelik olmalıdır. Amerikan Yoğun Bakım Hemşireleri Derneği (AACN), tükenmişliği önlemeyi ve tedavi etmeyi

hedefleyebilecek ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmayı ve sürdürmeyi sağlayacak altı standart belirlemiştir (Mealer, vd., 2016). Bu standartlar:

- Uygun personel seçmek
- İletişim becerisine sahip olmak
- İşbirliği
- Değer verme
- Etkili karar verme
- Otantik liderlik olarak belirtilmektedir.

Gabriel ve Aguinis, (2022) çalışmalarında tükenmişlikle bireyselden kurumsala başa çıkmada beş öneri sunmaktadırlar. Bu öneriler:

- Stres yönetimi müdahaleleri sağlamak
- Çalışanların işlerinin yaratıcısı olmalarına izin vermek
- Sosyal desteği geliştirmek ve teşvik etmek
- Çalışanları karar verme sürecine dahil etmek
- Yüksek kaliteli performans yönetimi uygulamak olarak belirtilmektedir.

Yönetim teorisi ile tutarlılık içeren bu öneriler, farklı müdahale türlerini planlayan ve yürüten liderler için yararlı olmaktadır.

2.8. Duygusal Emek

2.8.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı tarih boyunca sıklıkla üzerinde durulan ve tartışılan bir kavram olup, Latince dışarı çıkmak, hareket etmek anlamlarına gelen ‘emovere’ kelimesinden türetilmiştir (Ahmed, 2014). Pluthik (1994), duygunun davranış, his, fizyolojik değişiklikler, itici kuvvet ve kontrol etme gibi farklı ögelerden meydana geldiğini belirtmiştir (Pluthik, 1994). Crooks ve Stein (1991) duygunun bir uyarıcı ile başladığını, devamında fizyolojik bir belirti gerçekleştiğini sonrasında ise bedensel tepkinin yorumlanmasına bağlı olarak öznel duygu tecrübesinin oluşacağını ifade etmektedir (Crooks ve Stein, 1991). Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlük’te duygu kavramı duyularla algılama, his, önsezi olarak tanımlanmakla birlikte; “belirli nesne,

olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik" olarak açıklanmaktadır (Anonim, 2023a).

2.8.2. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek, belirli duyguların sergilenmesi veya bastırılması eylemini ifade etmektedir (Hochschild, 1983; Gross, 2007). Literatürde ilk olarak Hochschild (1979) tarafından tanımlanan duygusal emek "Bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi"olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Duygusal emek, Tsang (2011) tarafından " bir ücret karşılığında işte zorla duygu yönetimi" olarak tanımlanmaktadır ve Tsang (2011)'a göre çoğunlukla diğer insanlara hizmet veren çalışanlardan belirli duyguları sergilemeleri veya gizlemeleri beklenmektedir. Çoğu hizmet işi için amaçlanan kar, çalışanların gösterdiği duygularla ilgilidir. Dolayısıyla duyguların kontrolü çalışanların kendilerinde değil, çalıştıkları kuruluşlardadır (Tsang, 2011). Duygular genellikle özel ve kişisel meselelerken, çoğu hizmet çalışanının duyguları ekonomik değeri olan 'ürünler' haline gelir (Argon, 2015). Sosyolog Hochschild (1983) bu olguyu özel ve kamusal benlik ayrımıyla açıklamaktadır. Normalde duygular ve duygu yönetimi gibi duygusal süreçler, bireylerin özel sistemleridir. Bu tür bir duygu yönetimi, çalışanlar tarafından kontrol edilmediği ve kar amacı güttüğü için bu durum problemli olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, insanların toplum içindeki günlük yaşamlarında duygularını düzenleme biçimlerinden farklıdır (Tsang, 2011). Hochschild'in uçuş görevlileriyle ilgili araştırması, müşteriler ne kadar saygısız davranırsa davransın, uçuş görevlilerine sakin kalmaları ve her zaman gülümsemeleri gerektiğinin açıkça hatırlatıldığını ortaya çıkarmıştır (1983). Buna ek olarak hemşireler, polis memurları, satış elemanları, banka ve otel çalışanları gibi diğer çalışanların duygusal emek davranışları gösterdiği belirtilmiştir (Wróbel, 2013).

Hochschild duygusal emek kavramını literatüre kazandırdıktan sonra, duygusal emeğin kavramsallaştırılmasında önemli revizyonlar olmuştur. Hochschild, duygusal emek teorisini, temelde Marksist bakış açısına ve Goffman'ın dramaturjik bakış açısına dayalı olarak önermektedir (Wouters, 1989). Goffman'ın bireyleri toplumsal olarak kabul edilen kurallara uymada 'pasif aktörler' olarak gören bakış açısına katkıda bulunmuştur. Hochschild'e (1983) göre bireyler duygu kurallarına göre duygu yönetiminde aktif olarak

yer alırlar. Ayrıca Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği esas olarak davranışsal sonuçlara odaklanarak “izlenim yönetimi” olarak vurgulamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bununla birlikte duygusal emeğin sonuçlarının olumsuz olması gerekmediğini de savunmuşlardır. Öte yandan Morris ve Feldman'a (1996) göre duygusal emek, insanların hissettiklerini yönetmeye çalışmasından çok, davranışların ifade edilmesiyle ilgilidir. Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği; çalışanlardan kişilerarası ilişkilerini düzenlemede örgütlerin beklentilerine uygun olarak duyguların sergilenmesi için gösterilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamaktadır (Morris,ve Feldman,1996). Morris ve Feldman (1996) Hochschild'in kuramıyla uyumlu olarak, duygusal emeğin dört boyuttan oluştuğu bildirmişlerdir. Bunlar; "uygun duygusal gösterim sıklığı, gerekli sergileme kurallarına dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal olarak gerçekten hissedilmeyen duyguların ifade edilmesinden kaynaklanan uyumsuzluk” (Morris ve Feldman, 1996). Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramına, sosyal faktörlerin duyguların yargılanması ve gösterilmesi üzerinde etkili olması açısından etkileşimci bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Buna ek olarak, duygusal emeğin, kurumsal duygusal beklentiler karşısında çalışanların gerçek hisleri ile uyum içinde olduğunda bile ortaya çıktığını savunmuşlardır ” (Morris ve Feldman, 1996). Woolfolk (2015), belirli duyguları sergilemek, saklamak, hissetmek ya da hissetmemek konusunda bireysel ve kültürel olarak değişen beklentilerin olduğunu vurgulamaktadır (Woolfolk Hoy, 2015). Ekman, Sorenson ve Friesen (1969) bunlara “duygusal teşhir kuralları” adını verirken, Hochschild (1983) bireylerin duygularını uygun şekilde yönetmelerinin beklendiği “his kuralları” tanımlamıştır. Öte yandan bu kurallar Michalinos vd., (1988) ve Zembylas, (2002). tarafından 'duygusal kurallar' olarak adlandırılmıştır. Sergileme/hissetme/duygusal kurallar, bağlamlara ve bu bağlamların ne tür duygusal ifadeler gerektirdiğine bağlıdır. Bu nedenle, kültürel ve sosyal normlara oldukça bağlıdırlar. Ek olarak, bu kurallar hangi duygulara "izin verildiğini", "uygun" veya "sapkın" olduğunu belirlediğinden, bunlar belirli güç ilişkilerine gömülüdürler (Zembylas, 2002).

Bu çalışmada duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild (1983) ve o günden itibaren Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman, Grandey tarafından geliştirilen üç farklı yaklaşım incelenmiştir. Tüm bu yaklaşımlar, duygusal emekle ilişkili birçok örgütsel ve kişisel faktörün olduğunu iddia etmekte; bununla birlikte literatürde de

çelişkili farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıkları açıklamak ve çalışmanın literatüre katkısını anlamak için bu dört yaklaşım aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

2.8.3. Duygusal Emek Boyutları

Literatür incelendiğinde duygusal emek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir.

2.8.3.1. Yüzeysel Rol Yapma

Yüzeysel rol yapma, duygularınızı gizleyerek veya taklit ederek işyerinde uygun duyguları göstermek anlamına gelir. (Diefendorff vd., 2005). Yüzeysel rol, bireyin gerçek duygularını gizleyerek, adeta bir oyuncu gibi yüz ve beden hareketlerini kullanarak örgütsel ve mesleki beklentiler doğrultusunda kişi ile iletişim kurmasıdır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Chu ve Murrman, 2006). Yüzeysel rol yapmada çalışanların doğal olarak hissettikleri duygularını değiştirmelerine gerek yoktur; sadece duygularını bastırmakta ve görünümlerini değiştirmektedirler (Çukur, 2009). Diğer bir deyişle, yüzeysel rol yapma, bireyin yalnızca dışa dönük duygusal görüntüsünü değiştirdiği ve gerçekte hissettiğini değiştirmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Groth vd., 2009). Yüzeysel oyunculuğun dışa dönük gösterimleri sıklıkla yüz ifadesi, jestler veya ses tonudur (Chu ve Murrmann, 2006). Hochschild'e göre (1983), yüzeysel oyunculuk, bireylerin para kazanmak için duygularını değil sadece bedenlerini kullanmalarıdır. Sahneyi düşündüğümüzde oyuncu sadece bir duygu yaşıyormuş gibi davranmakta ve bu duyguyu izleyiciye yansıtmaktadır (Hochschild, 1983). Ancak Stanilavski'ye göre yüzeysel oyunculuğun bazı sınırlamaları vardır. Bunlar, bu stratejinin bireylerin ruhuna dokunmaması ve uzun sürmemesidir (Rupp vd., 2008). Birey olumlu duyguları taklit edip olumsuz duyguları saklıyorsa yüzeysel, duyguları hatırlamaya çalışıyorsa derinden oynuyordur demektir (Diefendorff vd., 2005).

Yüzeysel rol yapmada, çalışanlar genellikle duygularını değiştirmemek ve gerçek duygularını yansıtmamak için maske kullanırlar ve üzüntü veya korkularını gizlemekte ve memnuniyetleri için müşteriye gülümsemeye devam etmektedirler (Groth vd., 2009). Bireyler, göstermesi beklenen duyguları yansıtmak için yüzeysel ve derin oyunculuğu kullanmaktadırlar (Yin vd., 2013). Duygusal emeğin süresi uzun olduğunda, çalışanlar hissedilmeyen duyguların yansıtılmasının güçlüğünden dolayı yüzeysel oyunculuğu tercih etmemektedirler (Oğuz ve Özkul, 2016).

2.8.3.2. Derinden Rol Yapma

Derinden rol yapma, çalışanların hissettiği duygulardan farklı olan ve sergilemek zorunda olduğu duyguları içselleştirmesi ve sanki hissediyormuş gibi duygularını yönetme çabasıdır (Hochschild, 1983; Zapf vd., 1999; Brotheridge ve Grandey, 2002; Kim, 2008). Derinden rol yapmada bireyler hem beden ifadelerini hem de duygularını uygun duygu ve hayal gücünü anımsatabilecek deneyimler yardımıyla şekillendirmektedirler (Chu ve Murrmann, 2006). Başka bir deyişle, derinden rol yapma, kişinin duygularını uygun duyguyu hissettirebilecek bilişsel teknikler kullanarak değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Yin vd., 2013).

Derinden rol yapma, Grandey tarafından öncül odaklı duygu düzenlemesi olarak görülmekte ve duyguların uyumsuzluğunu önlemek için ileriye dönük bir yol olarak ifade edilmektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Genel olarak, birçok iş, bireylerden olumlu duygu gösterileri sunmalarını beklemekte ve derin oyunculuk, olumlu duygular hissetmeye çalışmayı içermektedir. Bu teknik, doğal olarak hissedilmeyen duygular için telafi edici bir strateji olarak kullanılmaktadır (Diefendorff vd., 2005). Ashford ve Humphrey'e göre bireyler uygun duyguları hissetmek için daha fazla çaba göstermelidirler. Ancak birey derinden rol yapma konusunda başarılıysa bu durum birey ile müşteri arasındaki etkileşime samimiyet katmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016). Derinden rol yapmanın sonucu olan duygular, yüzeysel rol yapmanın sonucu olan duygulardan daha gerçekçidir (Groth vd., 2009).

2.8.3.3. Doğal Duygular

Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emeğin boyutlarıyla ilgili çalışmalarında çalışanların rol davranışlarının yanı sıra gerçekten hissedebileceği duygular ve içten gelen davranışlar sergileyebileceğini düşünerek, Hochschild'in yaklaşımına üçüncü bir boyut olarak samimi davranışı (doğal duyguları) eklemişlerdir. Doğal davranışlar, çalışanların yapmış oldukları işte kurallara uymak zorunda kalmadan, içlerinden geldiği gibi duygularını hizmet sundukları kişilere yansıtmaları olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Totterdell ve Holman, 2003). Doğal davranışlar, doğal olarak hissedilen duyguların sergilenmesidir ve işyerinde çok yaygındır, ancak bireyler duruma ve örgütlerin duygu kurallarına uygun duyguları sergilemek için çaba harcamaktadırlar (Yin vd., 2013). Çalışanlar, gerçek duyguları teşhir kurallarındaki

duygulara uygun olduğunda gerçek eyleme geçmektedirler. "Örneğin, bir barmen depresif bir müşteriyi teselli etmeye çalışırken gerçek bir ilgi gösterebilir" (Chu ve Murrmann, 2006). Doğal davranışlar, duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi olumsuz etkilerle ilişkili değildir ve doğal davranışları sergileyen çalışanlar daha samimi ve müşterilerle daha iyi etkileşim kurmaktadırlar (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Doğal davranışlarda, gösterim kurallarındaki duygular ile doğal olarak hissedilen duygular arasındaki fark az olduğundan çalışanlar diğer tekniklere göre daha az duygusal emek harcamaktadırlar (Oral ve Köse, 2011).

2.8.4. Duygusal Emek Yaklaşımları

2.8.4.1. Hochschild'in (1983) Yaklaşımı

Hochschild (1983) duygusal emeği, "bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" "gözlemlenebilir yüz ve vücut teşhiri yaratmak için duygunun yönetimi" olarak tanımlamıştır. Goffman'dan (1959) esinlenen Hochschild, müşterilerle doğrudan temas halinde olan çalışanları bir tiyatrodaki oyunculara benzetmiştir. Seyirciyi müşteri, oyuncuları hizmet çalışanı olarak görmektedir. Bu yaklaşımla Hochschild, oyuncuların performanslarını ve rollerini doğal ve özgün bir şekilde izleyiciye yansıtma yetenekleriyle ilişkilendirirken; hizmet çalışanlarının performansını ise, işinin gerektirdiği duygu ve davranışlarını müşterilere doğal ve özgün bir şekilde gösterme kapasiteleriyle ilişkilendirmektedir. Bu duyguların hedefe iletilmesi sırasında hem aktör hem de hizmet çalışanı duyguları üzerinde kontrol veya yönetim kullanmaktadır. Aktörlerin davranışlarına "oyunculuk", hizmet çalışanlarının davranışlarına ise "duygusal emek" adı verilmektedir (Hochschild, 1983).

Hochschild'e göre servis çalışanları tam olarak aktörler gibi davranırlar, işinin gerektirdiği şekillerde performans göstermektedirler. Çalışanlar, müşterilere uygun duyguları gösterirken uygun olmayanları saklamaktadırlar. Uygun ve uygunsuz olarak tanımlanan davranışlar, örgüt tarafından çalışanların duygularını yönetmelerini de içeren duygusal gösterim kuralları aracılığıyla belirlenmektedir. Hochschild iki tür duygusal kontrolü vurgulamaktadır. Bunlardan ilki, hissedilen duyguyu değiştirmeden verilen tepkinin ayarlanmasını içeren "yüzeysel rol"dür. İkincisi, çalışanın kendi rolüne baktığı ve bu iç gözlem sonucunda göstermesi gereken duyguyu derinden deneyimlediği daha özgün bir yaklaşım sağlayan "derinden rol"dür. Yüzeysel rolde bireyler hedeflerine

odaklanırken; derin eylemde iç süreçlerinin harekete geçmesine izin vermektedirler (Hochschild, 1983).

Hochschild'e göre çalışanların psikolojik durumları ne olursa olsun müşteriye karşı her zaman olumlu yanıt verme zorunluluğu kişide bir gerilim yaratmaktadır (Hochschild, 1983). Çalışanların müşteriyle iletişimlerinde ya hissedilmeyen duyguları gösterme ihtiyacı hissetmeleri, ya da bu duyguları gerçek anlamda hissetmek için çaba göstermeleri onları zorlamaktadır (Hochschild, 1983). Hochschild, özellikle yüzeysel rolde, hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasındaki farklılığın "duygusal uyumsuzluk" oluşumuna yol açtığını ve bu duygusal kontrolün sonuçlarının derin eyleme kıyasla daha yıkıcı olduğunu iddia etmektedir (Hochschild, 2003). Hochschild uçuş çalışanları ve gişe çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmasında bu varsayımı kanıtlamıştır (Hochschild, 2003). Bu çalışmanın bulguları, kuruluşların duygusal gösterim kurallarıyla ilgili gereksinimlerinin, çalışanlarının duyguları üzerinde kontrol sahibi olma hakkı yarattığını göstermiştir. Bu tür bir kontrol, çalışanların hissedilmeyen duyguları gösterme çabasıyla rol yapmalarına yol açmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda ise çalışanların şiddetli baş ağrıları çektikleri ve işlerine düzensiz devam ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışanların işteyken başkalarıyla kaba bir şekilde konuştukları tespit edilmiştir (Hochschild, 2003). Böylece duygusal ifadeler konusunda yalnızca kendi finansal kazanımlarına odaklanan örgütlerin, çalışanların duyguları üzerinden çaba harcamaktan kaçındığı görülmektedir (Kruml ve Geddes, 2000).

Hochschild'in (1983) duygusal emek teorisine bir diğer katkısı, meslek gruplarını duygusal emek istihdamlarına göre kategorize eden çalışmadan elde ettiği bulgular olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, duygusal emeğe ihtiyaç duyan meslek gruplarının üç özelliği içerdiğini iddia etmektedir. Birincisi, duygusal emek gösteren çalışanlar, müşterilerle yüz yüze veya telefonda etkileşime girmekte; ikincisi, bu çalışanlar müşterilerin duygularına öncelik vermekte; ve üçüncüsü, organizasyonun bu çalışanların müşterileri ile olan faaliyetleri üzerinde kontrole sahip olduğu görülmektedir (Wharton, 1993). Bu özelliklere dayanarak altı meslek grubu ortaya çıkmıştır:

1) serbest meslek grubu (doktorlar, avukatlar); 2) yöneticiler ve idareciler; 3) satış çalışanları; 4) yetkililer; 5) evde çalışan özel çalışanlar (bebek bakıcıları); ve 6) ev dışında çalışan özel çalışanlar (garsonlar).

Hochschild, bu kategorilerin dışında kalan diğer meslek gruplarının duygusal emeğe ihtiyaç duymadığını iddia etmektedir. Hochschild'i eleştiren diğer araştırmacılar, onun duygusal emek ihtiyacı yaratan meslekler (yukarıda açıklanan 6 grup) ve yaratmayan mesleklerden oluşan ikileminin, duygusal emek ihtiyacı yaratan her meslek grubunun aynı miktarda duygusal etkileşimi içerdiği yanlış varsayımına yol açtığını öne sürmektedirler. Araştırmacılar, her işin farklı düzeylerde duygusal etkileşim gerektirebileceği ve bu nedenle duygusal emek ihtiyacı yaratan bu meslek gruplarının emek yoğunluklarına göre yeniden sınıflandırılması gerektiği öne sürmüşleridir. Ayrıca, çalışanların bireysel özelliklerinin, Hochschild tarafından göz ardı edilen gerekli duygusal gösterim kurallarını algılamalarında farklılıklara yol açabileceğini de belirtmişlerdir (Grandey, 1999; Gosserand, 2003).

Wharton (1993), Hochschild'in iddia ettiği gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından gerçekten duygusal emeğin sorumlu olup olmadığını veya aynı olumsuz sonuçların duygusal emeğe bağımlı olmayan diğer meslek gruplarında da ortaya çıkıp çıkmadığını anlamaya çalışmıştır. Duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların, diğer işlerde çalışanlara kıyasla daha yüksek duygusal tükenme ve daha düşük iş doyumuna sahip olacağını varsaymıştır. Wharton, çalışmasında katılımcıların %64'ünü Hochschild'in geliştirdiği meslek kategorilerinden, geri kalanını ise bu gruplar dışındaki diğer mesleklerden seçmiştir. Bu çalışmanın sonuçları Wharton'ın hipotezleriyle uyumlu değildir. Çalışmada duygusal emeğin duygusal tükenme ve iş tatmini ile ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak duygusal emeğin tükenme ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenirken özerklik, kıdem ve işe bağlılık bağımlı değişkenler olarak incelendiğinde önemli bulgular ortaya çıkmıştır. Duygusal emek, işe bağlılığı fazla olan çalışanlarda iş doyumunu olumlu yönde etkilerken; buna zıt olarak, özerkliği ve kıdemi düşük olan çalışanlarda duygusal tükenmeyi olumsuz yönde etkilemekte yani azalmaktadır (Wharton, 1993).

Hochschild bu eleştirilere, duygusal emeğin kapsamını anlamak için meslekleri sınıflandırmasının bir başlangıç noktası olarak görülmesi gerektiğini, çünkü bu

yaklaşımın gelecekteki çalışmalarda bu konuda yeni anlayışlar ve önlemler getirebileceğini belirterek yanıt vermiştir (Grandey, 1999).

2.8.4.2. Ashforth ve Humphrey'in (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların duygusal gösterim tarzlarının belirleyicilerinin hizmetin kalitesi, kişilerarası etkileşimin kalitesi ve duyguların türü olduğunu belirtmişlerdir. Asforth ve Humprey (1993)'e göre duygusal emek, duyguların içsel yönetiminden ziyade uygun duyguların gözlemlenebilir davranış örüntüsü şeklidir (Ashforth ve Humphrey,1993). Duygusal emeği "hizmet aracıları tarafından hizmet karşılaşmaları sırasında beklenen duyguların gösterilmesi" olarak tanımlamışlardır. Başka bir deyişle, örgüt tarafından belirlenen duygusal gösterim kurallarına uyma sırasında gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanmıştır. Hochschild'in yaptığı gibi davranışların altında yatan duygulara odaklanmak yerine gözlemlenebilir davranışlara odaklanmışlardır, çünkü müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmesindeki en önemli bileşen hizmet çalışanlarının davranışları olarak değerlendirilmiştir. Duygusal emeğin, "bireyin başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini etkileme veya değiştirme müdahaleleri" olarak tanımlanan bir izlenim yönetimi biçimi olduğunu savunmuşlardır (Luthans, 2005).

İzlenim yönetimi tarafından yönlendirilen bireyler, başkalarının kendileri hakkında yüksek düşünmelerini ve dolayısıyla herkes tarafından kabul edilebilir davranışlar sergilemelerini isterler (Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal emek, bir izlenim yönetimi türü olarak açıklanmaktadır, çünkü hizmet çalışanlarının, müşterinin hizmet hakkındaki düşüncelerini olumlu yönde etkilemek için müşteri etkileşimi sırasındaki duygularını ve kendilerini yönetme çabaları olarak sunulmaktadır. Ashforth ve Humprey de, Hochschild'in tanımına dayanarak, çalışanların duyguları üzerinde harcadıkları bu çabayı, duygusal emek davranışları (yüzeysel ve derin rol) olarak görmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel rolde davranışın doğrudan değiştiği, derin eylemde ise kişinin daha önce hissedilmemiş duyguyu hissederek davranışını belirlediği için bu değişikliğin dolaylı olarak gerçekleştiği not edilmiştir. Bunlara ek olarak, çalışanların sergileme kurallarını sürekli olarak tekrarlamalarının bu tür davranışların alışkanlık haline gelmesine neden olabileceğinden, duygusal emeğin az çaba gerektiren veya hiç çaba gerektirmeyen davranışları da içerdiğini öne sürmüşlerdir. Bu iki davranış

tipine ek olarak Ashforth ve Humphrey üçüncü tip olarak gerçek duygu gösterimini eklemişlerdir. Gerçek duyguları ayrı bir kategori olarak kavramsallaştırmışlardır; çünkü çalışanların müşterileriyle karşılaştıkları her durumda yüzeysel veya derin rolde bulunmaları gerekmediğini düşünmektedirler. Onlara göre bazı duygular doğal olarak hissedilebilir ve müşteriye bu şekilde yansıtılabilmektedir (Ashforth ve Humphrey ise, 1993; Totterdell ve Holman, 2003). Doğal duyguların sergilenmesi de çaba gerektirmeyen davranışlar arasında yer alsa da, Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımında üçüncü boyut olarak duygusal emek içinde yer almaktadır, çünkü bu tür duyguların hizmet karşılaşmaları sırasında örgüt tarafından sergilenmesi beklenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey'nin duygusal emeğin sonuçlarıyla ilgili sonuçları Hochschild'inkinden farklıdır. Duygusal emeğin sonuçlarının mevcut duruma bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz olabileceğini iddia etmişlerdir. Duygusal emek, belirli durumlarda görev etkinliğini veya hizmet performansını olumlu, bazı durumlarda ise olumsuz etkileyebilmektedir. Duygusal emek, örgüt tarafından beklenen duyguların sergilenmesi olduğundan, çalışanların bu tür davranışları sergilemesi örgütsel olarak beklenen davranışları oluşturmakta ve bu da görev etkinliğinin artmasına neden olmaktadır. Bazen görev etkinliği olumsuz etkilenmekte ve bu, müşterinin (yüksek talepleri nedeniyle) verilen hizmetin kuruluş tarafından uygun olduğu düşünülmesine rağmen kuruluşun hizmetini uygun olarak algılamadığı durumları içermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emeğin hizmet çalışanları açısından olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. Olumlu sonuç, hizmet çalışanlarının kendine özgü davranışlar sergileyerek örgütsel olarak belirlenmiş kurallara uyması olarak sunulmaktadır. Böylece çalışanların, duygusal gösterim kurallarını kendi bireysel özelliklerine göre uyarlayarak kendilerini ifade etme becerilerini geliştirebilecekleri belirtilmektedir. Olumsuz yanı ise örgütsel olarak belirlenmiş kurallara uymak adına hissedilmeyen duyguları gösterme zorunluluğu sonucunda çalışanlarda duygusal uyumsuzluğun ortaya çıkması olarak sunulmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun benlik saygısında azalmaya ve işten ayrılma niyetlerinde artışa yol açtığı da belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'den farklı olarak duygusal emek teorisine iki önemli katkı sağlamıştır. Bunlardan ilki, gözlemlenebilir davranışlara odaklanarak duygusal emeği açıklamaya çalışmış olmalarıdır. Onlara göre, örgütün talep ettiği duygusal gösterim kurallarına uygunluk sırasında yukarıda belirtilen üç duygusal emek davranışına (yüzeysel ve derin roller ve doğal olarak hissedilen duygular) uyulması gerekmektedir.

Bu davranışların beklenen doğrultuda olup olmadığını belirlemek için müşterilerin bu tür davranışları gerçek olarak algılayıp algılamadıklarına odaklanmışlardır (Gosserand, 2003).

Ashforth ve Humphrey'in (1993), ikinci katkıları ise, çalışanlardan beklenen özgün davranışları gözlemlemek için duygusal gösterim kurallarıyla ne kadar özdeşleştiklerini anlamak gerektiği iddiasıdır. Ashforth ve Humphrey'in (1993), sosyal kimlik teorisine dayanarak, duygusal emeğin hizmet çalışanının iş çıktıları üzerindeki etkisinde özdeşleşmenin bağımlı bir değişken gibi davranacağını düşünmüşlerdir. Kişi, kuruluşun belirlediği teşhir kurallarıyla ne kadar özdeşleşirse, o kadar samimi olacaktır, çünkü özdeşleştiği kurallara isteyerek ve içtenlikle uyacaktır. Ashforth ve Humphrey (1993), kişi ne kadar otantik olursa, duygusal emeğin olumsuz etkisinden o kadar az etkileneceğini savunmaktadır. Bununla birlikte Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı bazı eksik ve belirsiz kısımları da içermektedir. Bunlardan ilki, duygusal emeğin gözlemlenebilir bir davranış olduğunu iddia ederken, bu tür davranışların bir model içerisinde nasıl ölçülebileceğini ayrıntılı bir şekilde açıklamamış olmalarıdır. Yalnızca gerçek davranışların gözlemlenebilir kalitesine odaklanmışlar; ancak gerçekliğin nasıl gözlemlenebileceği ve anlaşılabileceği konusunda bir açıklama yapmamışlardır. İkincisi ise, duygusal emeğin üç boyutuyla (yüzey, derin ve doğal duygu gösterimleri) ilişkilendirdikleri değişkenleri (görev etkinliği, özsaygı ve kendini ifade etme gibi) test etmeye yönelik bir çalışma yapmamış olmaları, iddialarının geçerli olup olmadığı konusunda herhangi bir öneride bulunmamalarıdır. Bu durum diğer araştırmacıların çalışmalarında bu yaklaşımı kullanmalarını zorlaştırmaktadır.

2.8.4.3. Morris ve Feldman'ın (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği "kişiler arası işlemler sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol" olarak

tanımlamışlardır (Morris ve Feldman,1996). Örgütsel olarak belirlenen duygusal gösterim kurallarının yerine getirilmesinde çalışanların gösterdikleri çaba, bu yaklaşımın da odak noktasıdır. Ancak Ashforth ve Humphrey'in aksine, örgütsel olarak arzu edilen her türlü duygu için belirli bir düzeyde çabanın gerekli olduğunu düşünmektedirler (Morris ve Feldman,1996). İster yüzeysel, ister derin veya doğal duyguların sergilenmesi olsun, tüm davranışlar belirli bir düzeyde çaba gerektirmektedir, çünkü tüm davranışların amacı, örgütsel olarak belirlenmiş duygusal gösterim kurallarını yerine getirmektir. Yukarıda bahsedilen diğer iki yaklaşımdan farklı olarak, duygusal emeği etkileyen örgütsel ve kişisel faktörlere odaklanmışlardır. Ayrıca duygusal emeği yüzeysel ve derin rol ya da duyguların doğal gösterimi gibi davranış türleri açısından incelemek yerine, çalışanların duygusal emek sürecine ilişkin değişkenleri içeren duygusal emek boyutları olarak bir dizi değişkeni incelemişlerdir (Morris ve Feldman, 1996).

Morris ve Feldman, duyguların mevcut koşullara bağlı olarak değişebileceğini ve bunun da duygusal emek düzeyini değiştirebileceğini vurgulamaktadır. Bu emek boyutlarını şu şekilde kavramsallaştırmışlardır (Morris ve Feldman,1996):

- Duygusal gösterim sıklığı
- Gerekli duygusal gösterim kurallarına dikkat
- İfade edilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve
- Duygusal uyumsuzluk.

Duygusal Gösterim Sıklığı: Çalışanların müşterileriyle etkileşim sıklığıdır. Çalışanlar müşterilerle ne kadar çok karşılaşırsa, organizasyon kurallarını o kadar çok sergilemek zorunda kalacaklardır. Sonuç olarak, duygusal emeğe daha fazla ihtiyaç duyulacaktır.

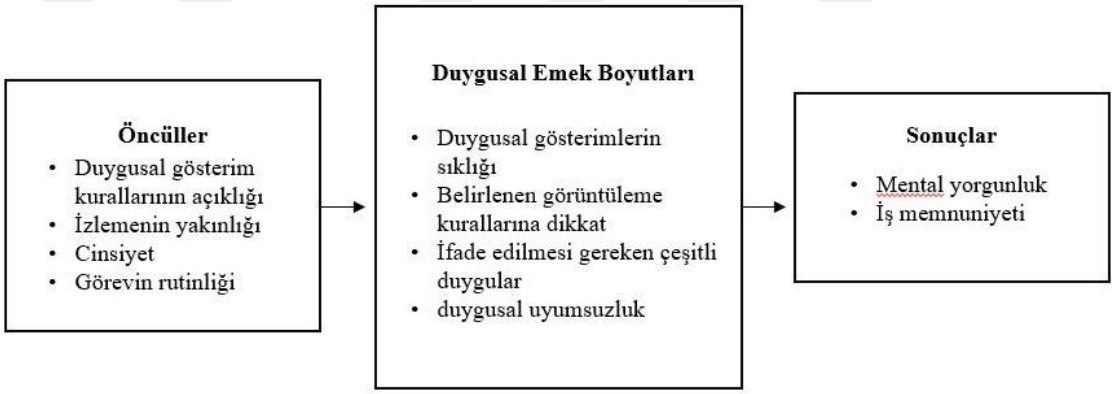
Gerekli Gösterim Kurallarına Dikkat: Bu boyut, duygusal gösterimin süresi ve bu tür duyguların yoğunluğu olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Çalışanların duygu yoğunluğu ne kadar fazlaysa ve müşterilerle etkileşimleri sırasında duygularını ne kadar uzun süre sergiliyorlarsa, kendi tavır ve davranışlarına o kadar dikkat edeceklerdir. Böylece duygusal emek ihtiyacı da artacaktır. Kısa süreli müşteri ilişkisinde verilen çaba daha az iken, etkileşim süresi arttıkça istenen duyguyu ifade etmek için daha fazla çaba sarf edilir. Aynı durum duyguların yoğunluğu için de geçerlidir. Gerekli duyguların

ifadesi yoğunlaştıkça, çalışanlar kendilerini daha iyi ifade etmek zorunda kalacaklardır. Böylece duygusal emek harcamaları da artacaktır.

İfade Edilmesi Gereken Duygu Çeşitliliği: Müşterilere karşı ifade edilmesi gereken duyguların çokluk düzeyidir. Çalışanların ifade etmek zorunda olduğu duyguların çeşitliliği ne kadar fazla ise duygusal emek ihtiyacı da o kadar fazla olacaktır.

Duygusal Uyumsuzluk: örgütsel olarak beklenen duygu ile çalışanın hissedilen duygusu arasındaki farktır. Uyumsuzluk ne kadar fazlaysa, duygusal emek ihtiyacı da o kadar fazla olacaktır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emek boyutlarının örgütsel ve bireysel faktörlerle ilişkili olduğu Morris ve Feldman'ın modeli aşağıda sunulmuştur:



Şekil 2.6. Morris Ve Feldman'ın (1996) Duygusal Emek Modeli

Duygusal emek ve öncülleri arasındaki ilişki aşağıda incelenmektedir:

- Gösterim kurallarının açıklığı, sergileme kurallarının çalışanlara ne kadar açık bir şekilde iletildiği anlamına gelir. Kuruluşların sergileme kurallarını çalışanlara daha açık hale getirmesi beklenirken; çalışanların duyguları üzerindeki kontrolleri de buna bağlı olarak artacaktır. Daha yüksek duygusal kontrol, örgütsel olarak beklenen duygusal gösterimlerin oranını artıracaktır. Dolayısıyla bu değişkenin duygusal emek ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.
- İzlemenin yakınlığı, yöneticilerin çalışanların duygusal göstergelerini denetleme sıklığıdır. Denetim arttıkça duygusal emek de (yani çalışanların duygularını kontrol etme çabaları) artmaktadır.

- Cinsiyetin duygusal emekle ilişkisi, duygusal emek düzeyleri açısından kadın ve erkek arasında bir farklılık ortaya koymaktadır. Kadınların duygularını gösterme eğilimleri erkeklere göre daha yüksektir (Deauz, 1985'ten akt. Morris ve Feldman, 1996). Bu nedenle, kadınların duygusal emek gösterileri erkeklere göre daha yüksek olacaktır.
- Görevin rutinliği, görevin alışılmış kalitesinin miktarıdır. Aynı davranışların defalarca tekrarlandığı bir iş ortamında, çalışanlar standartlaştırılmış kalıplarda davranırlar. Bu şekilde her davranış örgüt tarafından tanımlanır. Tanımlanmış veya standartlaştırılmış davranışların çalışanların duygusal kontrolünü artırması nedeniyle, duygusal emek ile görevin rutinliği arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir.

Morris ve Feldman, modellerini bir çalışma yoluyla test ettiklerinde, duygusal emeğin dört boyutunun tümünün duygusal tükenme ile negatif ilişkili olduğunu, yalnızca duygusal uyumsuzluğun ise iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgudan hareketle, tüm duygusal emek boyutları arttıkça duygusal tükenme de artmaktadır; ancak yalnızca duygusal tükenme arttığında iş doyumu azalmaktadır (Morris ve Feldman, 1997).

Morris ve Feldman'ın duygusal emek konusundaki yaklaşımını belirli açılardan eleştirebiliriz. Yukarıda açıklandığı gibi duygusal emek boyutları, bu emeği tarif etmek yerine, bu emeğin öncülleri olarak anlaşılmaktadır. Moris ve Feldman'ın modellerindeki duygusal emek boyutları, duygusal emek tanımlarında da yer alan çaba, planlama ve kontrolü açıklayamaz. Örneğin "belirlenmiş gösterim kurallarına dikkat" değişkenini açıklarken, ölçülebilen veya gözlemlenebilen herhangi bir davranıştan bahsetmeden duygusal emek gösterimi olarak göstermişlerdir. Morris ve Feldman'ın modeline yöneltilen en önemli eleştiri de duygusal emeğin boyutlarıyla ilgilidir. Duygusal emeğin sergilendiği davranışların (yüzeysel veya derin) anlaşılması, hangi davranışların sonucunun olumlu veya olumsuz olduğunun farkına varılmasına yol açacaktır. Dolayısıyla bu durum onların çalışmalarının geçerliliğini tehdit eden bir unsur olarak görülmektedir (Grandey, 1999; Kruml ve Geddes, 2000; Gosserand, 2003).

2.8.4.4. Grandey'nin (2000) Yaklaşımı

Üç araştırmacının yaklaşımları ve bunlara yönelik eleştiriler yukarıda açıklanmıştır. Grandey (1999), bu yaklaşımların tüm özelliklerini incelemekle birlikte tüm değişkenlerini de dahil ederek bütünleştirici bir bakış açısı sunmuşlardır. Grandey (1999) duygusal emeği "çalışanların örgütsel taleplere yanıt olarak duygusal ifadeyi düzenleme çabası" olarak tanımlamıştır. Grandey, üç yaklaşımın duygusal emek teorisine katkısını şu şekilde özetlemiştir: Hochschild'in (1983) duygusal emek tanımında "müşteri etkileşimi"ni kullanması, çalışanların müşteri etkileşim sürecinde duygusal bir çaba sarf etmesi nedeniyle duygusal emeğe yol açan bir bileşendir. Bu nedenle Hochschild, müşteri etkileşimi sırasındaki sürece odaklanır. Ashforth ve Humphrey'in (1993) "gözlemlenebilir davranışlara" odaklanması, organizasyonun bu davranışları nasıl ölçebileceği ile ilgilidir. Çalışanlar, davranışlarının örgüt tarafından gözlemlendiğini daha iyi anladıkça, duygusal emeğe daha fazla ihtiyaç duyarlar, çünkü örgütsel olarak belirlenen duyguları müşterilere yansıtmak için çalışanların çabalarını tanımlamaktadır. Bu çabanın bir sonucu olarak örgütler, örgütsel olarak beklenen duyguların gösterilip gösterilmediğini anlamak için gözlemlenebilir davranışlara odaklanır. Bu nedenle, "gözlemlenebilir davranışlar" duygusal emeğin harcanmasının nedeni olarak görülmektedir (Gosserand, 2003).

Öte yandan Morris ve Feldman'ın (1996) "duygusal uyumsuzluk" ifadesi, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Duygusal uyumsuzluk bir süreç değil, bir sonuçtur. Sadece şu anki durumu yansıtmaktadır. Dolayısıyla duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı bu tür olumsuz sonuçların önlenmesine örgütün katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Grandey, duygusal emek sürecini anlamaya çalışmaktadır. Ona göre, duygusal emek bir süreç olarak görülürse, süreçteki her adımın detaylı analizleri ile örgütsel ve bireysel sonuçların olumsuz sonuçlarını çalışanlar için olumluya çevirmek mümkün olacaktır. Böylece Grandey (1999), (psikoloji literatüründe de bir süreç olarak görülen) duygu düzenlemeyi duygusal emekle birleştirerek, duygusal emeğin daha iyi anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır (Gosserand, 2003).

Duygu düzenleme, "bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, bu duygulara ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini etkilediği süreçleri" tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla, duyguların otomatik veya anında ortaya

çıkması yerine, bireylerin belirli bir durumda ne tür duygular yaşayacaklarını tahmin edip bu duyguyu değiştirebilecekleri, aynı zamanda onu yaşarken hemen düzenleyebilecekleri vurgulanmaktadır. Duygu düzenleme, duygusal emek tanımında yer alan duygu gösterim kurallarına uymak için gerekli bir süreç olarak görülmektedir. Gross (1998), duygu düzenleme konusunu bir süreç olarak incelemiş ve kurduğu model üzerinden kavramları tanımlamıştır. Ona göre duygu düzenleme süreci, bireye çevreden gelen uyaranları girdi olarak, bireyin bu uyaranlara karşı verdiği tepkileri de çıktı olarak kavramsallaştıran girdi-çıktı ilişkisi içinde incelenmektedir. Girdi, duygu oluşmadan önceki süreci yansıtırken; çıktı, bu duygunun gerçekleşmesinden sonraki süreyi içerir. Bu nedenle duygu düzenleme süreci, girdi-çıktı veya uyaran-tepki özelliklerine göre iki kategoride incelenmektedir. Birincisi öncül odaklı düzenleme, ikincisi ise tepki odaklı düzenlemedir. Öncül odaklı düzenlemede, deneyimlenen duygunun oluşumundan önce yapılan düzenleme türüdür, yani girdi (uyaran) üzerindeki düzenlemedir. Tepki odaklı düzenleme, duyguyu bizzat deneyimledikten sonra yapılan düzenleme türüdür, yani çıktıya (tepkiye) yönelik düzenlemedir (Gross, 1998).

Öncül odaklı düzenleme bireylerin durum ve olaylar üzerindeki etkisi veya önemine odaklanırken, tepki odaklı düzenleme önlem alınamayan durumlarda yaşanan duyguların gösterilmesine odaklanmaktadır.

Öncül odaklı düzenleme Gross (1998)' a göre dört adımdan oluşur:

- Durum Seçimi,
- Durum Değiştirme,
- Dikkat Yayılımı ve
- Bilişsel Değişim.

Gross (1998) bu dört aşamalı süreci şu şekilde açıklamaktadır: İlk olarak, bireyler hangi duruma gireceklerine (durum seçimi) göre bir seçim yapmaktadırlar. Durumun seçilmesinden sonra, belirli bir durumun sonucu olarak istenmeyen duygularla karşılaşıldığında, bireyler bu durumu belirli yollarla değiştirmeye çalışmaktadırlar (durum modifikasyonu). İçinde bulunulan durum birden çok bakış açısı yaratabilir ve kişi bu farklı bakış açılarından birine odaklanır (dikkat dağıtımı). Tüm bu adımlar atıldıktan sonra bile (durum seçilip uygun şekilde değiştirildikten ve istenen bir bakış açısına

odaklanıldıktan sonra bile), eldeki durum bireyde olumsuz duygular yaratabilmektedir. Bu nedenle son adımda kişi odaklandığı perspektiften bir anlam çıkarır (bilişsel değişim) ve duygularını eyleme dönüştürmektedir (çıktı) (Gross, 1998). Bu dört adımın tanımları örneklerle aşağıda verilmiştir:

- Durum Seçimi: Bu adım, belirli duyguların mutlaka karıştırılacağı durum veya koşullara yaklaşmayı veya bunlardan kaçınmayı tanımlamaktadır (Gross, 1998). Örneğin, sizi telefonla aradığında sürekli size bağıran bir müşteri düşünelim ve ofisinize yaklaştığını varsayalım. Bu müşteriyle karşılaşmamak için ofisinize gitmemeye kaçınma denirken. Öte yandan zor zamanlarda size destek olan meslektaşınızla görüşme yapışmasına yaklaşım denmektedir.
- Durum Değiştirme: Bu adım, belirli duyguların kesinlikle karıştırılacağı durumu değiştirmeyi içerir. Örneğin belirli bir müşteri, bir çalışanla yüz yüze etkileşime girdiğinde her zaman olumsuz durumlar yaratıyorsa, çalışan bu bilgiyle, müşteriyle posta/internet yoluyla iletişime geçmeyi tercih edebilir (Glomb vd., 2002; Lord vd., 2002)
- Dikkat Yayılması: Bu adım, olumlu duyguları hatırlatan belirli olayları hatırlayarak, mevcut durumun yarattığı olası olumsuz duygulardan dikkatin dağılmasını içerir. Örneğin bir çalışan sevmediği bir müşteriyle karşılaştığında, iş arkadaşının kendisini neşelendirmek için o müşteriye taktığı lakabı kendisine hatırlatabilir (Lord vd., 2002).
- Bilişsel Değişim: Bu son adım, belirli duygular yarattığı bilinen durumu yeniden değerlendirmeyi ve bu durumu farklı algılamaya çalışmayı içerir. Örneğin, stresli durumu bir uyarılma fırsatı olarak görerek stresin yarattığı olumsuz duyguların ortaya çıkmasını engellemeye çalışılabilir (Lazarus, 1991'den akt. Grandey, 2000).

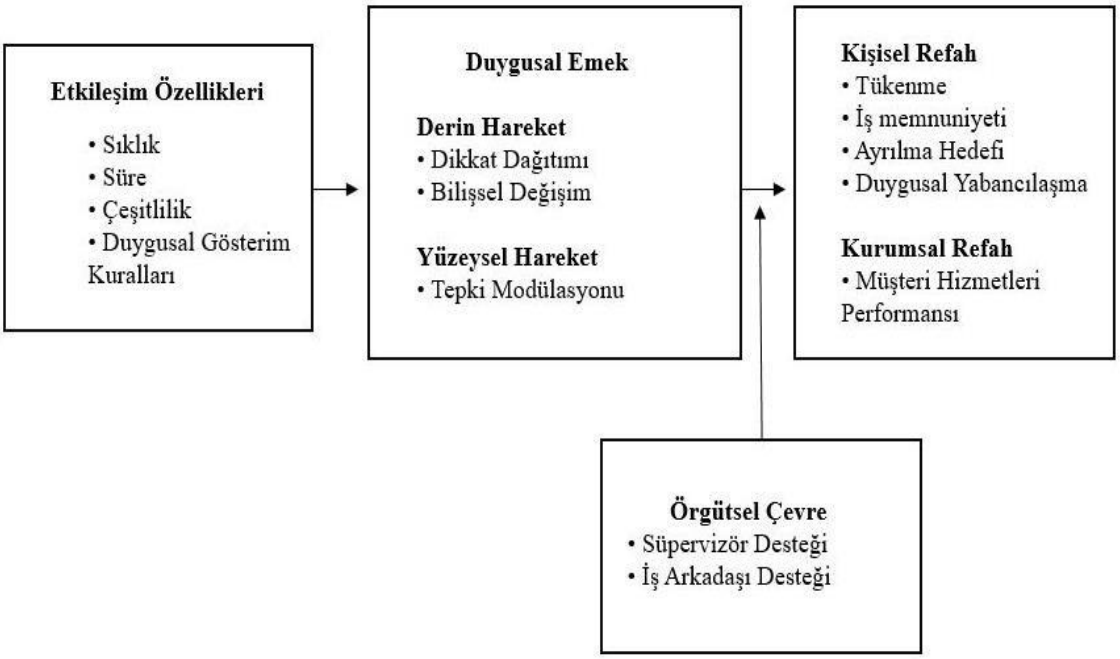
Öte yandan, tepki odaklı düzenleme ise çıktının (tepkinin) düzenlenmesidir ve "tepki modülasyonu" başlığı altında kavramsallaştırılır. Grandey, bu iki düzenleme sürecini Hochschild (1983) tarafından duygusal emek teorisinde tanımlanan "yüzeysel rol" ve "derin rol" ile eşitleyerek duygusal emeğin öncüllerini ve sonuçlarını inceler (Grandey, 2000). Duygu düzenleme süreçlerinin (öncül odaklı ve tepki odaklı) duygusal emek kavramlarıyla ilişkisi aşağıda incelenecektir.

Öncül odaklı düzenleme sürecinde yer alan "dikkat yayılımı" ve "bilişsel değişim", eldeki durumu yeniden değerlendirdikten sonra, müşterilere gösterilmesi gereken duyguyu bizzat deneyimleme açısından çalışanların kendilerini cesaretlendirmelerini tanımlamaktadır. Bu nedenle duygusal emek teorisinde yer alan "derin eylem" kavramıyla ilişkilendirilirler. Derin eylemin en önemli özelliği, gösterilen duygunun gerçekliği ve özgünlüğüdür.

"Durum seçimi" ve "durum modifikasyonu" öncül odaklı düzenlemede yer alsa da, duygusal emek teorisinde "derin eylem"e paralel olarak gösterilmezler. Bunun nedeni, bu iki adımın hizmet çalışanları için geçerli adımlar olarak görülmemesidir, çünkü zaten çalışanlar durum seçimi açısından bir seçim yapmış oldukları gibi, durum değişikliği açısından müşteriyi değiştiremmekte veya ondan kaçınamamaktadır. Dolayısıyla bu iki adım derin eylemle ilişkili değildir (Grandey, 1999). Tepki odaklı düzenleme, olaylara müdahale değil, tepki veya davranışa yöneliktir ve duygusal emek teorisindeki "derin eylem" kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Grandey, 2000). Servis çalışanı, müşteriye duyguyu, aslında hissetmediği halde hissediyormuş gibi davranarak göstermektedir.

Grandey (1999) tarafından duygusal emek üzerine yapılan bir pilot çalışmada, servis çalışanları şu ifadeleri kullanmışlardır: "Sevmediğim bir müşteriyle birlikteyken kibar ve anlayışlı biriymişim gibi davranmak zorundayım." Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi, çalışanlar "kibarmış gibi" veya "anlıyormuş gibi" davrandıkları için otantik davranmamaktadırlar (Grandey, 1999). Grandey'nin (1999) modelinin duygusal emek teorisine birçok katkısı olmuştur. İlk olarak Grandey (1999) yüzeysel ve derin edimi bir süreç olarak incelemiş ve bu iki edimin süreçleri arasındaki farkları ayrıntılı olarak açıklamıştır. Bu iki tür eylemin iki farklı davranış türü olarak vurgulanması, duygusal emeğin sonuçlarının mutlaka olumsuz değil, olumlu da olabileceğini göstermiştir. İkincisi, duygusal emeğin duygu düzenleme süreciyle bütünleştirilmesi, çalışanların duygu düzenleme stratejilerini öğrenmeleri durumunda iş çıktılarının olumlu yönde değişebileceğini göstermiştir (Gosserand, 2003).

Diğer üç yaklaşımın tüm değişkenlerinin birleştirilmesiyle geliştirilen Grandey modeli aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 2.7. Grandey'nin Duygusal Emek Modeli (Grandey, 1996)

Grandey (1996), duygusal emeğin öncüllerini, hizmet çalışanının müşteri ile bire bir etkileşiminin özellikleri olarak değerlendirmiştir, çünkü Hochschild'in (1983) duygusal emeği gerektiren mesleklerin üç özelliğine ilişkin kavramsallaştırması üzerine argümanını yerleştirmek istemiştir.

İlk özellik, duygusal emek sergileyen çalışanların müşterilerle yüz yüze veya telefonda etkileşime girmesi; ikincisi, bu çalışanların müşterilerin duygularını dikkate alması; üçüncüsü ise, kuruluşun bu çalışanların müşterilerle olan faaliyetleri üzerinde kontrol sahibi olmasıdır (Grandley, 1999).

Grandey, bu üç özelliği "etkileşim özellikleri" başlığı altında birleştirmiştir. Çalışanların müşterilerle olan etkileşim yapısını ifade eden sıklık, süre ve çeşitlilik, mesleklerin duygusal emek ihtiyacı yaratan ilk özelliği ile ilişkilendirilir. Etkileşim sıklığı, çalışanların müşterileriyle etkileşim sıklığını tanımlar. Öte yandan, etkileşim süresi ve çeşitliliği, Morris ve Feldman'ın modelinde de yer alan etkileşim özellikleridir. Süre, çalışanların müşteriye hizmetinin uzunluğunu tanımlarken, çeşitlilik, müşteriye gösterilen duyguların aralığını ifade eder. Hochschild'in tanımında duygusal emek ihtiyacı yaratan mesleklerin ikinci ve üçüncü özellikleri, örgütlerin çalışanlarından

beklentilerini içerir. Grandey'e göre, müşterilerin duygularını dikkate alan ikinci özellik ve bu süreçte organizasyonun çalışanların davranışları üzerindeki kontrolü olan üçüncü özellik, duygusal gösterim kurallarını tanımlar. Duygusal sergileme kuralları, çalışanlara uygun görülen davranışları göstererek organizasyonun çalışanların davranış ve duygularını standartlaştırmasını da tanımlar. Bu zaten ikinci ve üçüncü özellikleri açıklamaktadır. Böylece etkileşim özellikleri, Grandey'nin modelinde duygusal emek davranışlarının öncülleri olarak yerleştirilir (Grandley, 1999).

Hochschild (1983), duygusal emeği tanımlarken, duygusal emeğin örgütler için olumlu, çalışanlar için ise olumsuz sonuçlar yarattığını vurgulamıştır. Bu nedenle Grandey, duygusal emek davranışlarının sonuçlarını kişisel ve örgütsel sonuçlar olarak iki başlık altında birleştirmiştir. Bu şekilde duygusal emeğin sonuçlarının gerçekten örgüt için olumlu, çalışanlar için olumsuz olup olmadığını anlamayı amaçlamıştır. Aynı zamanda, her iki tür duygusal emek davranışının da olumsuz sonuçları olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Grandey, örgütsel çevreyi, duygusal yönetimin olumlu veya olumsuz sonuçlarının oluşumunu etkileyen önemli bir özellik olarak görmektedir. Bu nedenle örgütün durumunu (yönetici ve meslektaş desteği) duygusal emek ve sonuçları arasında koşullu bir değişken olarak değerlendirmiştir. Ona göre, örgütün çevresi çalışanlar için ne kadar destekleyici olursa, çalışanların duygusal emek davranışlarının olumsuz kişisel ve örgütsel sonuçları o kadar az olacaktır. Örgütsel ortamı yönetici ve meslektaş desteği olmak üzere iki kategoriye ayırır. Olumlu ve mantıklı bir ortamda çalışan kişinin, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının kendisine destek olacağını bilerek, müşterilerle zor durumlarda daha az olumsuz duygular yaşayacağı düşünülmektedir (Grandey, 1999).

Grandey (1999) , modelini test ettiği tezinde bazı farklı sonuçlar elde etmiştir. Etkileşim özellikleri başlığı altında bir araya getirdiği değişkenlerden yalnızca gösterme kuralları değişkeninin duygusal emek ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu bulurken; sıklık, süre ve çeşitlilik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal emeğin bireysel faktörlerle olan ilişkisinde, yüzeysel rolün tükenme, işten ayrılma niyeti ve duygusal yabancılaşma ile pozitif, iş tatmini ile negatif korelasyonları olduğunu bulmuştur. Derin eylem ve bireysel iş sonuçları arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır. Bununla birlikte, müşteri hizmetleri performansının (örgütsel iş sonucu olarak alınan) derin davranış ile pozitif, yüzeysel rol ile negatif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgunun sebebini derin eylem algısından dolayı hakiki olarak yorumlamıştır. Gerçeklik, çalışanların

müşterilerle olan ilişkilerine ilişkin iş arkadaşlarının değerlendirmeleriyle ölçülmüştür. Bu sayede beklendiği gibi yüzeysel rolün hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, derin eylemin bireysel sonuçlar üzerindeki etkisi anlaşılamamıştır. Grandey'e (1999) göre bu, çalışmanın tüm katılımcılarının aynı kuruluştan seçilmesinden kaynaklanabilmektedir. Buna ek olarak, derin eylem ile ilgili soruların bu kavramı tam olarak yakalayamayacağını da düşünmüştür. Bu nedenle duygu düzenleme sürecini kullanmanın derin eylemle ilgili soruları da artırıyorsa farklı sonuçların bulunabileceğini vurgulamıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, duygusal emek ve duygu düzenleme kavramları, hizmet çalışanlarının müşterilerle etkileşime girdikleri süre boyunca kullandıkları teknikleri içerir. Yukarıda açıklanan yaklaşımlar, farklı öncülleri ve sonuçları ve ayrıca onları etkileyebilecek koşullu değişkenlerin rollerini inceledikleri için duygusal emek teorisiyle ilgilenen araştırmacılar için gerekli temeli oluşturmuştur (Grandey, 1999).

2.8.5. Duygusal Emeğin Öncülleri Sıklık

Morris ve Feldman, duygusal emeğin anahtar boyutunun duygusal emeğin sıklığı olduğunu belirtmektedir (Morris,ve Feldman, 1996). Yüz yüze iletişimin sıklığı duygusal emeği açıklamak için yeterli değildir, bu durum nedeniyle Morris ve Feldman duygusal emeğin süresi ve çeşitliliğini boyut olarak eklemişlerdir (Grandey, 2000). Duygusal emeğin sıklığı, duygusal emeğin en çok çalışılan boyutudur. Duygusal emeğin sıklığı, bireyin duygusal emeği gerçekleştirmesi gereken sıklığı tanımlar ve duygusal emeğin sıklığı, duygusal emeği ortaya koymak için harcanan çabanın düzeyini etkiler (Oğuz ve Özkul, 2016). Müşterilerin beklentileri, müşteri ve çalışanlar arasındaki etkileşim sıklığını belirlemektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Müşterilerin çalışanlarıyla olumlu etkileşim kurduğu bir kuruluşla çalışma olasılığı diğer şirketlere göre daha fazladır (Güngör, 2009). Ayrıca duygusal emeğin sıklığı örgütlerin amaçlarına göre değişebilmektedir (Özkan, 2011). Çalışanların daha fazla duygusal emek harcaması gereken olumsuz olayların sıklığı fazla ise bu durum çalışanlar üzerinde daha fazla stres oluşturmaktadır. Şirketlerinde farklı rollerde görev yapan kırk dokuz çalışana göre, müşterilerle günde birkaç kez ilgileniyorlar. (Grandey, 2000) Bu, daha fazla duygusal emek harcadıkları ve günde bir veya iki kez strese girdikleri anlamına gelir. Literatürdeki araştırmalara göre, duygusal emeğin sıklığı, yüzeysel ve derinden davranma ile aynı yönde ilişkilidir ve süre ile ilişkili değildir. Duygusal emeği yalnızca sıklığı ile açıklamak

yeterli değildir çünkü sıklık, bir duygunun planlama, kontrol etme ve düzenleme ve sergileme sürecini içeremez. (Morris ve Feldman, 1996) Bu durum nedeniyle üç boyut daha tanımlanmalıdır.

2.8.5.1. Çeşitlilik

Duygusal emeğin ikinci boyutu, ihtiyaç duyulan duyguların çeşitliliğidir. Araştırmalara göre duyguların çeşitliliği fazla ise çalışanlar daha fazla duygusal emek harcamaktadırlar. (Morris ve Feldman, 1996) Bu durumda çalışanlar duygusal emek için daha fazla psikolojik çaba harcamaktadırlar. Olumlu, tarafsız ve olumsuz duygular olmak üzere üç tür sergilenen duygu vardır. Pozitif sergilenen duygular müşteri ve çalışan arasında iyi bir ilişki kurmakta, nötr sergilenen duygular tarafsızlığı korumak ve otoriteyi iletmek için kullanılmakta ve olumsuz sergilenen duygular çalışanlar tarafından müşterileri öfke ve korku ile sindirmek için kullanılmaktadır (Larsen ve Ketelaar, 1991). Rol, örgütün talebine göre ihtiyaç duyulduğunda bir etkileşimde farklı türde duyguların gösterilmesine neden olabilmektedir. Duygu çeşitliliğindeki bu tür değişiklikler, daha fazla planlama, öngörü ve daha fazla duygusal emek gerektirmektedir. Pek çok meslek, çeşitli duyguların sergilenmesini gerektirmekte ve duygu çeşitliliği arttıkça çalışanlar daha fazla duygusal emek harcamak zorunda kalmaktadır.

2.8.5.2. Dikkat

Morris ve Feldman'a (1996) göre duygusal emeğin dikkati arttığında bireyler daha fazla çaba ve enerji harcamalıdır. Duygusal emeğin dikkati, süre ve yoğunluk olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Duygusal emeğin süresi uzarsa iki nedenden dolayı daha fazla duygusal emek ve çaba gerekir. Birincisi, uzun etkileşimlerin yazılı olmaması ve daha fazla dikkat gerektirmesi, ikinci sebep ise etkileşim uzadığında çalışanların müşteriler hakkında daha fazla bilgi edinmeleri nedeniyle içsel duyguları gizlemenin zor olması ve bazı araştırmalara göre kısa etkileşimlerin senaryolu etkileşimlerden oluşmasıdır (Morris ve Feldman, 1996). Bu durum nedeniyle duygusal emek için harcanan çaba minimumdur. Aksine, daha uzun etkileşimler duygusal emek için daha fazla çaba gerektirmektedir. Bu çaba iş stresine ve tükenmişliğe neden olabilir. Brotheridge ve Grandey'e göre, duygusal emeğin sıklığı ve çeşitliliği pozitif ilişki içindedir ve duygu emeğinin süresi, derinden rol yapma ile pozitif ilişkilidir (Pala ve Tepeci, 2014). Duygusal emeğin yoğunluğu, yaşanan duygusal emeğin yoğunluğu ve büyüklüğü anlamına gelmektedir. (Brotheridge ve Lee,

2003) Yazarlara göre duygusal emeğin süresi, duygusal emeğin yoğunluğu ile pozitif yönde ilişkilidir. (Diefendorff vd., 2005) Etkileşim kısa ise yoğunluk düzeyi daha düşüktür. Yoğun duygu gösterimleri, müşteri ve çalışan ortak bir geçmişe sahip olduğunda ortaya çıkar. Yoğun duygular sahte olamaz; bu tür duygular derin oyunculuk yoluyla sergilenmektedir. Farklı rollerde, duygusal emeğin yoğunluğu farklı olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, koleksiyonerler ve mağaza görevlileri farklı düzeylerde duygusal emek yoğunluğu sergilemektedirler.

2.8.5.3. Duygusal Uyumsuzluk

Duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğin dördüncü boyutudur. Duygusal uyumsuzluk, bireyin doğal olarak hissettiği duygular ile göstermesi gereken duygular arasındaki uyumsuzluktur (Abraham, 1998). Önceki araştırmalarda duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğin bir sonucu olarak görülüyordu. Ancak duygusal uyumsuzluk, bu terimi açıklamaya yardımcı olan duygusal emeğin boyutlarıdır. Araştırmalara göre, gerçekten hissedilen duygular ile ihtiyaç duyulan duyguların uyumsuzluğu duygusal uyumsuzluğa neden olmakta ve bu durum duygusal emekte daha fazla kontrol, beceri ve dikkat gerektirmektedir. (Morris ve Feldman, 1996)

Duygusal uyumsuzluk, bireylerin doğal duygularının ifade edilmesini zorlaştırmaktadır. Yazında bireylerin duygusal emek harcarken karşılaştıkları stresin nedeni duygusal uyumsuzluk olarak belitilmektedir. (Güngör, 2009)

2.8.6. Duygusal Emeği Etkileyen Bireysel Faktörler

Duygusal emeği şekillendiren bireysel faktörler cinsiyet, duygulanım, yaş, empati, çalışma yılı, olarak sıralanmaktadır.

- Cinsiyet: Hochschild (2012), Grandey (2000) ve Morris ve Feldman (1996), yaşanılan kültüre bağlı olarak kadınların erkeklere oranla duyguya daha çok yöneldiğini, bu bağlamda daha fazla duygusal emek sarf ettiklerini belirtmektedirler (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Hochschild, 2012). Hochschild (2012)'e göre kadınların erkeklere oranla daha duyarlı olmalarından dolayı olumlu tepki verme becerileri de daha gelişmiştir (Hochschild, 2012). Grandey (2000)'e göre ise kadınlar erkeklere göre duygularını daha başarılı yönetmeleri performanslarını arttırırken, diğer yandan duygularını bastırmaları stres oranlarını yükseltmektedir (Grandey, 2000).

- Duygulanım: Morris ve Feldman (1996)'a göre duygulanım, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı başlıkta değerlendirilmektedir. Duygulanımın duygusal olumsuzluğu etkilediği bilinmekte birlikte, olumlu duygulanıma sahip kişinin olumsuz bir ifade göstermesi durumunda duygusal uyumsuzluk artmakta, benzer şekilde olumsuz duygulanıma sahip kişi olumlu bir ifade gösterdiğinde de duygusal uyumsuzluk artmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Miller ve Cardy (2000)'e göre ise duygulanım olumlu ve olumsuz bakış açısı olarak ikiye ayrılmaktadır ve olumlu duygular olumlu bakış açılarıyla, olumsuz duygular ise olumsuz bakış açılarıyla ilişkili olmaktadır (Miller ve Cardy, 2000).
- Duygusal Zeka: Bireylerin ve toplumun duygularını gözlemleyerek elde edilen bilgilere göre duygu ve davranışları organize eden zeka olarak tanımlanan duygusal zekanın (Mayer, 2004) yüksek olması durumunda, duygusal emek sarf edildiğinde başarılı olunma durumu daha yüksektir (Austin vd., 2008).
- Yaş: Duygu yönetme becerisi ve istenilen duygunun ifade edilmesi davranışının yaşla birlikte arttığı bilinmektedir. Ayrıca olumlu duyguların gerçekten deneyimlenmeye çalışılması ve olumsuz duygulardan kaçınılarak motivasyonun arttırılması konusunda da yaşın önemli olduğu değerlendirilmektedir (Yücebalkan ve Karasakal, 2016; Kailasapathy ve Pereira, 2018).
- Empati: Hochschild (2012)'e göre empati, duygusal emek sarf edilen işlerde önemli olmaktadır (Hochschild, 2012).
- Çalışma Yılı: Çalışma yılının duygusal emeği doğrudan etkilediği bilinirken; literatürdeki bazı çalışmalar incelendiğinde farklı bakış açıları göze çarpmaktadır. Daha az çalışma deneyimi olan kişilerin daha uzun süre çalışan kişilere oranla daha fazla duygusal emek sarf edildiği görüşü ile birlikte (Tunguz, 2016), çalışma yılının artmasına bağlı olarak duygusal emek düzeyinin arttığına ilişkin de çalışmalar mevcuttur (Öztürk vd., 2015; Yücebalkan ve Karasakal, 2016).

2.8.7. Duygusal Emeği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Duygusal emeğin örgütsel faktörler iş otonomisi, duygusal gösterim kuralları, özerklik ve yönetici ve çalışma arkadaşlarının gösterdiği sosyal destek/etkileşim olarak sıralanmaktadır.

- İş Otonomisi: Morris ve Feldman (1996)'a göre iş otonomisi ile duygusal uyumsuzluk negatif yönde ilişkili olup, çalışanlarda iş otomisinin yüksek olması durumunda, duygusal uyumsuzluk azalmaktadır (Morris ve Feldman, 1996).
- Duygusal Gösterim Kuralları: Sosyalleşme yoluyla öğrenilen duygusal gösterim kuralları (Morris ve Feldman, 1996) örgütte bireylerin davranışlarını ve duygularını tanımlayan kurallardır ve bu kurallara uymak için bireyler daha çok duygusal emek harcarlar (Oral ve Köse, 2011).
- Özerklik: Kişinin işyerindeki çalışma tekniklerindeki özgürlüğü ifade eden özerkliğin (Deci ve Ryan, 1995) yüksek olduğu kişiler duygusal gösterim kurallarını ihlal etme eğilimindedirler ve bu durum duygusal emeği olumsuz yönde etkilemektedir (Dönmez, 2019).
- Yönetici ve Çalışma Arkadaşlarının Gösterdiği Sosyal Destek/Etkileşim: Bu faktör, kişiye olumlu bir çalışma ortamı oluşturulması konusunda etkilidir. Çalışma ortamı içinde iş arkadaşları tarafından olumlu ifadeler gösterilmesi ve çevrenin olumlu hissedilmesi, kişinin duygusal emek sarf etme eğilimini azaltmaktadır. Çevresiyle olumlu ve destekleyici bir ilişki içinde olan kişi, istenen duyguyu gerçekten hissettiğinden stresle baş etme konusunda daha yüksek beceri göstermektedirler (Grandey, 2000). Benzer şekilde yönetici desteğinin de çalışanın duygusal emek gösterimine önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Bulutlar ve Başkaya (2015)'ya göre yöneticinin desteği ile yüzeysel rol yapma, çalışanlar üzerinde tükenmişliği arttırıcı etkisi azalmaktadır. Öte yandan yönetici desteği ile derinden rol yapmanın ise çalışanlar üzerinde tükenmişliği azaltıcı etkisi artmaktadır ve iş doyumu ile ilgili arttırıcı etkisi de olumlu etkilenmektedir (Bulutlar ve Başkaya, 2015). Hochschild (2012) de bu konuya dikkat çekmiş, çalışma ortamında iş arkadaşları ve yöneticiden görülen sosyal desteğin çalışanların gerçek duygularını göstermelerine imkan sağladığını ve böylece mesleki rol gereksinimlerini karşıladıklarını belirtmiştir (Hochschild, 2012).

2.8.8. Duygusal Emeğin Sonuçları Tükenmişlik

Psikolojide tükenmişlik kavramı en yaygın olarak Maslach'ın (1982a, 1982b) çalışmalarında ortaya atılmıştır. Maslach'ın yardım mesleklerine ilişkin gözlemleri, hastalar, müşteriler ve çocuklarla etkileşimler sırasında çalışanları, empati hissetmek ve

duygusal olarak dahil olmak için çok çaba harcadıklarınını ortaya koymaktadır (Maslach, 1993; Maslach,1997). Bu mesleklerde, duyguların düzenlenmesi ve yönetilmesinin başarılı performans için kilit bir faktör olduğu varsayılır. Ancak zaman geçtikçe bu mesleklerde çalışanlar artık müşterilerle etkileşim kurarken duygularını yeterince yönetememektedirler. Bu durum tükenmişlik belirtisi olarak kabul edilmektedir (Maslach, 1993). Hochschild'e göre; yüzeysel rol yapma, gerçek duyguların baskılanması stresi tetiklemektedir (Hochschild, 2019). Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel rol yapmanın çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yarattığını, bununla birlikte kendine yabancılaşmayı arttırdığını belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 2019). Bunun sonucu olarak kişisel refah azalmakta, duygusal uyumsuzluk ve kendine yabancılaşma nedeniyle tükenmişlik artmaktadır (Grandey, 2000). Literatürde duygusal emeğin tükenmişliğe yol açtığı vurgulanmaktadır (Eroğlu, 2014; Altan ve Özpehlivan, 2019; Theodosius, vd., 2021; Amissah, 2022). Bazı araştırmacılar yalnızca duygusal tükenme boyutuna odaklanırken (Morris ve Feldman, 1996; Abraham 1998; Grandey, 2003; Lewig ve Dollar, 2003; Diefendorff vd., 2005; Monaghan, 2006; Zapf ve Holz, 2006) işgücü stratejileri araştırmaları tükenmişliğin tüm boyutlarıyla ilişkili olması gerektiğini vurgulamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Erickson ve Ritter, 2001; Brotheridge ve Grandey, 2002; Zapf, 2002; Heuven ve Bakker, 2003; Diefendorff vd., (2005); Gosserand, 2005; Näring vd., 2006; Zapf ve Holz, 2006). Duygusal emek ve duygusal tükenme arasındaki ilişki yazında geniş bir şekilde incelenmiştir. Morris ve Feldman (1996), duygusal emek boyutları (duygusal gösterim sıklığı, gerekli sergileme kurallarına dikkat, ifade edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk) ile duygusal tükenme arasında doğrudan, pozitif bir ilişki olacağını öne sürmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Benzer önermeler Zapf (2002) tarafından yapılmıştır, çünkü Zapf duygu çalışmasının duygusal tükenme ile ilişkili olacağını öne sürmüştür (Zapf, 2002). Grandey (2003) ayrıca hem yüzeysel rol yapma hem de derin rol yapma boyutunun duygusal tükenme ile pozitif olarak ilişkili olması gerektiğini savunmuştur. Ancak yaptığı çalışmada sadece yüzeysel rol yapma boyutu ile anlamlı ilişkiler bulmuş, derin rol yapma boyutunda ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Brotheridge ve Grandey (2002), yalnızca yüzeysel hareketin duygusal tükenmenin önemli bir belirleyicisi olduğunu bularak çalışmasının sonuçlarını tekrarlamışlsrdır. Näring vd. (2006) öğretmenlerle yaptıkları çalışmada da yüzeysel

oyunculuğun duygusal tükenmenin önemli bir yordayıcısı olduğunu bularak benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Zapf ve Holz (2006), olumlu duyguları sergileme gereksinimleri, olumsuz duyguları sergileme gereksinimleri, duyarlılık gereksinimleri, etkileşim kontrolü ve duygusal uyumsuzluğu içeren duygu çalışmasının, duygusal tükenmenin önemli bir yordayıcısı olduğunu ifade etmektedir.

Daha önce yapılan bir çalışmada ise Lewig ve Dollar (2003) duygusal emeğin duygusal tükenmeyi doğrudan yordamadığını ancak duygusal tükenme üzerindeki etkilerinin duygusal uyumsuzluk aracılığıyla olduğunu bulmuşlardır (Lewig ve Dollar, 2003). Martínéz-Iñigo vd.'nin (2005) çalışmasında da benzer bulgulara ulaşılmıştır; yüzeysel oyunculuğun duygusal tükenme ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuş; ancak duygusal uyumsuzluk denkleme girince etkisi azalmıştır. Çoğu araştırmacı duygusal emek ve duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkiye odaklanırken, duyarsızlaşma boyutuyla ilgili çalışmalar nispeten nadirdir. Grandey (2000), duygusal düzenleme stresli ve zahmetli bir faaliyet olduğundan, çalışanların duygusal olarak daha az etkilenmek için kendilerini müşterilerden ayırmayı seçebileceklerini savunmuştur (Grandey, 2000).

Grandey (2000) bir çalışmasında, polis memurlarının olumsuz olaylara karşı duygularını bastırmalarının empati ve vatandaşlarla bağ kurma duygularıyla negatif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Brotheridge ve Grandey (2002), hem olumsuz duyguların bastırılmasının hem de yüzeysel davranmanın duyarsızlaşma ile anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Brotheridge ve Grandey, 2002). Zapf ve Holz (2006) tarafından, etkisine duygusal uyumsuzluk aracılık ettiğinde, olumlu duygular sergilemenin duyarsızlaşmanın önemli bir belirleyicisi olduğu anlamında benzer bulgular elde edilmiştir (Zapf ve Holz, 2006). Naring vd. (2006) benzer sonuçlar elde etmiş ve yüzeysel davranmanın ve duyguları bastırmanın duyarsızlaşma ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Naring vd., 2006). Benzer şekilde, Heuven ve Bakker (2003) duygu çalışmasını duygusal uyumsuzluk olarak kullanmış ve duygusal tükenme aracılık ettiğinde duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Heuven ve Bakker, 2003).

2.8.8.1. İş Memnuniyeti

Birçok çalışma, duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hochschild (1983), çalışanların kişisel duygularının bir mal gibi metalaştırılması ve mübadele

edilmesinin çalışanlar açısından çok tatmin edici olmaması gerektiğini ileri sürmüştür. Hochschild'in görüşüne katılan Grandey (2000) ayrıca duygusal emeğin çalışanların iş tatmini ile negatif ilişkili olacağını varsaymıştır. Bununla birlikte, ampirik bulgular bu varsayım için karışık kanıtlar sağlamıştır. Morris ve Feldman (1997), duygusal uyumsuzluk ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır.

Rutter ve Fielding (1988), gerçek duyguların bastırılması ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır.

Pugliesi (1999), kendine odaklı ve başkalarına odaklı duygusal emeğin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini bulmuştur. Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki negatif korelasyonlar da Bulan, Erickson ve Wharton (1997) ve Parkinson (1991) tarafından rapor edilmiştir. Öte yandan, Wharton (1993) ve Adelmann (1995) duygusal çalışma ile iş doyumu arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Bu bulgular aynı zamanda Coté ve Morgan'ın (2006) yüzle ilgili geri bildirim hipotezine (Adelmann ve Zajonc, 1989), Adelmann (1995) ve Zapf ve Holz ((2006), olumlu duyguların yüz ifadelerinin çalışanlar arasında benzer duyguların yaşanmasına ve iş doyumunun artmasına yol açabileceğini öne sürmüştür. Pugh (2001) "duygusal bulaşma" sürecini kullanarak, olumlu duyguları ifade etmenin müşterilerin duygularını etkileyebileceğini ve hizmet işlemlerine katkıda bulunabileceğini öne sürmüştür. Müşterilerden olumlu geri dönüşler almak da satışları artırabilir ve bu sayede çalışanlar daha fazla iş tatmini yaşarlar. Duygusal emek ve iş doyumu arasındaki ilişkiye ilişkin çelişkili bulgular, yapının farklı işleyişlerinden kaynaklanabilir.

Bununla birlikte, varsayımlarını yüzeysel ve derin davranış ayrımına dayandıran son araştırmalar, yüzeysel davranışın, çalışanlar açısından derin eyleme göre daha zararlı sonuçları olduğu yönündeki ortak görüşü paylaşmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2002; Totterdell ve Holman, 2003; Liu vd., 2008; Judge vd., 2009). Bu çalışmalarla uyumlu olarak, mevcut çalışma, yüzeysel ve derin rol oynamanın iş tatmini üzerinde farklı etkilere sahip olacağını beklemektedir. Hochschild (1983) ve Grandey'nin (2000) argümanlarını takiben, yüzeysel oyunculuğun iş doyumu ile negatif ilişkili olması beklenmektedir. Çünkü yüzeysel oyunculuğa çoğunlukla duygusal uyumsuzluk ve özgün olmama duyguları eşlik ettiğinden, sıklıkla yüzeysel rol yapan bireylerin de kendilerine yabancılaşma yaşamaları ve işlerine karşı olumsuz tutumlar

geliştirmeleri çok olasıdır. Öte yandan, derinden canlandırma yapmak, kişinin gerçek duyguları ile göstermesi gereken duyguları arasındaki uyuşmazlığı azalttığı için, çoğunlukla derinden oynayan bireyler, duygusal uyumsuzluğun bu olumsuz etkilerine karşı tampon görevi göreceklerdir. Dahası, içsel duyguları değiştirebilmek ve müşteri etkileşimlerini başarılı bir şekilde yönetmek, çalışanlara kişisel başarı ve iş yeterliliği duygusu verebilir ve iş tatmini duyguları yaratabilir.

2.8.8.2. Ciro Amaçları

Çalışan refahı üzerindeki etkilerinin yanı sıra, duygusal emeğin, çalışanların duygusal emek stratejileri seçimlerinin uzun vadede geri çekilme davranışlarını da etkileyebileceği anlamında örgütler için önemli sonuçları olabilir. Hem Hochschild (1983) hem de Grandey (2000), duyguların sürekli düzenlenmesi fizyolojik uyarılma ile sonuçlandığından ve genellikle stresli bir faaliyet olarak algılandığından, çalışanların işlerini bırakmayı seçebileceklerini savundu. Bu yazarlar, özellikle yüzeysel davranmayı sıklıkla kullanan ve duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanların hem fizyolojik hem de psikolojik hastalıklara yakalanma olasılıklarının daha yüksek olması nedeniyle farklı bir iş isteyebileceklerini öne sürmüşlerdir. Grandey'e (2000) göre, bir çalışanın yüksek düzeyde yüzeysel davranması, aslında kişi-iş uyumsuzluğunun bir göstergesidir. Bu argümanları destekleyen Coté ve Morgan (2002), olumsuz duyguların bastırılmasının (yüzeysel rol yapma) çalışanların işten ayrılma niyetleriyle olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer bir bulgu Grandey (1999) tarafından da rapor edilmiş olup, yüksek düzeyde yüzeysel davranışın işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Chau ve diğerlerinin (2009) çalışması, yüzeysel hareket etmenin duygusal tükenme yoluyla çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını göstererek bu sonuçları tekrarlamıştır. Ünler-Öz (2007) de duygusal emek stratejileri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öz (2007), denetleyici desteği tarafından yönetildiğinde, yüzeysel hareketin çalışanların işten ayrılma niyetleri ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bildirmektedir. Bu bulgularla tutarlı olarak, bu çalışma yüzeysel davranış ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında pozitif bir ilişki beklemektedir. Hochshild (1983) ve Grandey'nin (1999, 2000) ileri sürdükleri argümanlar doğrultusunda, yüzeysel rol yapan çalışanların iş yerinde yaşanan yüksek düzeyde duygusal gerilim ve uyumsuzluk nedeniyle işlerinden ayrılacakları öngörülmektedir. Öte yandan, derinden hareket etmeyi seçen çalışanlar duygusal

uyumsuzluk yaşamayabilir ve ifadeleri müşteriler tarafından samimi ve gerçek olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle, bu çalışanların müşterilerinden ve amirlerinden olumlu geri bildirim alma olasılığı daha yüksektir. Bu olumlu geri bildirim, çalışanların benlik saygısını artırabilir ve kişisel başarılarına katkıda bulunabilmektedir. Sıklıkla derin eylemde bulunan çalışanlar daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşayabilmekte ve bu nedenle işlerinden ayrılmaya yönelmemektedirler. Bu nedenle, bu çalışmada derinlemesine rol yapma ve işten ayrılma arasında negatif bir ilişki beklenmektedir.

2.8.9. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Duygusal emek kavramı, yazında çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış örgütsel bir dinamiktir (Morris ve Feldman, 1996; Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Eroğlu, 2014; Oğuz ve Özkul 2016). Bazı araştırmalarda duygusal emeğin olumlu ve olumsuz yanlarına vurgu yapılmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; Wharton, 1999; Öz ve Baykal, 2018; Bağcı ve Akbaş, 2019; Kazımlı, 2020; Theodosius, vd., 2021; Tozoğlu ve Uçar, 2022). Duygusal emeğin olumlu sonuçları incelendiğinde; müşteri memnuniyeti (Kurt, 2013), hizmet kalitesi (Demirel ve Eren, 2015), öz yeterlilik (Eroğlu, 2010), finansal kazanç (Kart, 2011) ve iş tatminini (Rafaeli ve Sutton, 1987; Amissah, 2022) arttırdığı görülmüştür. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları incelendiğinde ise tükenmişliğe (Michaels vd., 1988; Eroğlu, 2014; Altan ve Özpehlivan, 2019; Theodosius vd., 2021; Amissah, 2022), işe yabancılaşmaya (Michaels vd., 1988; Tozoğlu ve Uçar, 2022), duygusal uyumsuzluğa (Ashfort ve Humphrey, 1993) işten ayrılma niyetine (Öz ve Baykal, 2007; Theodosius, vd., 2021), iş tatminsizliğine neden olduğu görülmüştür (Morris ve Feldman, 1996; Gosserand, 2003; Becker, 2010).

2.9. Yöneticiye Duyulan Güven

Bu bölümde, öncelikle güven kavramına, güvenin önemine ve boyutlarına değinilecek, ardından yöneticiye duyulan güvene, bunun önemine, boyutlarına, belirleyicilerine, yöneticiye güveni etkileyen faktörlere, yöneticiye güvenin sonuçlarına ve bu kapsamda gerçekleştirilen çeşitli araştırmalara yer verilecektir.

2.9.1. Güven Kavramı

Güven, 13.yy'da İngiltere de ortaya çıkan, etimolojik olarak incelendiğinde zamanla hem biçimsel (Treysta- Traust- Trust gibi) hem de anlamsal (güvenli, güçlü, güvenilirlik, vefa, sadakat, kendine güven/inanma, kuşkusuz inanç, bağlanma ve itimat etme) açıdan

değişime uğrayan bir kavramdır. Bununla birlikte, güvenin sosyal ilişkiler için bir ön koşul olduğu, bir diğer ifadeyle toplumsal yaşamın, bireyler arası iletişimi/etkileşimi kaçınılmaz kıldığı ve bu durumun beraberinde güven duygusu geliştirme ya da kendinden başkalarına da güvenme gereksinimi doğurduğu belirtilmektedir.

Aksi halde, yani bireyin güvenmediği ve kendini güvende hissetmediği bir durumda varlık gösterebilme ihtimalinin de çok düşük olacağı düşüncesi savunulmaktadır (Möllering vd., 2004).

Güven kavramına ilişkin öncelikle psikoloji alanında yapılan araştırmaları zaman içerisinde çalışan performans yönetimi, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve ekonomi gibi alanların takip ettiği görülmektedir (Taylor, 1989; Ring, 1997; Porras vd., 2004; Neves ve Caetano, 2006; Coleman, 2010). Lewicki vd. (1998), gerçekleştirdikleri araştırmada çeşitli disiplinlere konu olan güven kavramı çerçevesinde hangi sorulara cevap arandığını ortaya koymaktadır. Bireylerin nasıl/hangi koşullarda güven duyduğu, güvenin-kişilik ilişkisinin sosyal ilişkilere nasıl yansıdığı, karşılıklı ilişkiyi-işbirliğini nasıl şekillendirdiği, sosyal yapıların, kurum/kuruluşların istikrarını sağlamada nasıl bir rol oynadığı gibi sorulara toplum ve siyaset bilimcilerin, psikologların, ekonomi uzmanlarının, tarihçilerin ve örgütsel davranışçıların cevap aramaya çalıştığını belirtmektedir. Dolayısıyla, farklı alanlarda ve biçimlerde bambaşka boyutlarıyla ele alınan bu kavrama ilişkin ortak bir tanımlamanın yapılabilmesi güçleşmekte (Hoy vd., 2002; Zhang ve Huxham, 2009), fakat bu durumun aynı zamanda kavramı zenginleştirdiği de düşünülmektedir (Rousseau vd., 1998).

Literatür incelendiğinde, Cook ve Wall (1980)' a göre güven bireyin ilişki içerisinde olduğu başka kişilerin iyi niyetli olduğuna inanması ve herhangi bir konuda ya da durumda onlara göre hareket etme arzusu taşımasıdır. Mayer vd. (1995)'ne göre ise; güven beklentisi duyma ve koşulsuz itaat etme eğilimidir. Yani, bu durumda birey muhatabını hiçbir şekilde denetleme gereksinimi hissetmeksizin kendisi adına makul olanı gerçekleştireceği beklentisiyle hareket etmektedir. Ayrıca, muhatap davranışlarının doğuracağı her türlü riske karşı açık olmakta ve savunmasız kalmaktadır. Yani, araştırmacılar bireyin istekleri doğrultusunda bir başkasına elindekilerin kontrolünü devretmesi ve onun şahsi çıkarlarını koruyacağına inanması durumundan güven şeklinde bahsetmektedir. Rousseau vd. (1998) de güveni, olumlu beklentiler taşıma niteliği

şeklinde ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle, ya taraflardan birinin diğerinden bireysel anlamda fayda göreceği düşüncesine kendini inandırması ya da en azından zarar görmeyeceği konusunda pozitif bir yaklaşıma/beklentiye sahip olmasıdır. Güven, en açık ve kapsamlı şekilde korku ya da kuşku duymama, çekinmeme, itimat, inanma ve bağlanma kavramlarına karşılık gelmektedir (TDK, 2021).

Burke vd. (2007) de güvenin boyutlarına ilişkin görüşünü kişilik özelliği, bir durum ve bir süreç olmak üzere üç farklı şekilde açıklamaktadır. Bunlardan ilkinde, güven bir kişilik özelliği olarak görülmekte ve bireyler etkileşimde bulundukları kimselere karşı asgari ölçüde güven duymakta, onları iyi niyetli olarak değerlendirmektedir. İkincisinde, güven bilişsel, duygusal ya da davranışsal bir durumu yansıtmakta ve farklı faktörlere veya süreçlere bağlı olarak gelişen ve değişen tutumları açıklayıcı bir rol oynamaktadır. Üçüncüsünde ise, güven önemli olduğu düşünülen tutumların ve davranışların desteklendiği ya da desteklenmeye değer görülmediği bir süreci ortaya koymaktadır.

Güvenin önemi, büyük ölçüde sosyal ilişkilerle açıklanmaktadır. Sosyal ilişkiler incelendiğinde ise, bireyler daha çok karşısındaki kişinin geleceğine değil geçmişine bakarak birtakım kararlar eğilimi göstermekte ve bu şekilde ona güven duyma arzusunu beslemektedir. Bir diğer ifadeyle, geçmiş davranışlar ve söz konusu toplumdaki bilinirlik bireyin güven duyma arzusunu pekiştirmektedir. Bununla birlikte, güvenin aslında bilişsel ve duygusal olarak benimsenmiş bir seçim olduğu da belirtilmektedir. Ayrıca, güven nesnel bir ölçüme dayandırılamadığından ya da somut bir karşılığı bulunmadığından yalnızca güven duygusunun birey açısından değeri önemi taşımaktadır (Dasgupta, 2000).

Pillutla vd. (2003) bu bağlamda, güvenin bireyi vicdani bir yükümlülük taşımaya sevk ettiğini hatta karşılıklı olarak ilişkilerde atılan adımlar ve fedakârlıklar arttıkça da bu yükümlülüğün artış gösterdiğini vurgulamaktadır. Dahası, bireylerin birbirlerine karşı minnet duyması büyük ölçüde güven ortamı yaratmakta ve onların aralarındaki anlaşmazlıkları ortadan kaldırarak aynı amaca hizmet etme yolunda motivasyon sağlamaktadır. Dolayısıyla, böyle bir ortamda işbirliği, sadakat ve tatmin artmakta, uzun vadede ilişkilerin sürdürülebilirliği konusunda da etkili rol oynamaktadır (Morgan ve Hunt, 1994).

2.9.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Sosyal ilişkiler için bir ön koşul olduğu düşünülen güvenin (Möllering vd., 2004), karşılıklı bilgi alışverişinin, iletişimin ve etkileşimin kaçınılmaz olduğu veya önem taşıdığı her ortamda/koşulda var olması gerekmektedir. Bunun en güzel temsili, gün geçtikçe karmaşıklaşan yapısı ve bireysel performansın yerini grup/takım performansının aldığı örgütlerdir. Bir diğer ifadeyle, örgütler ortak amaca hizmet etmek adına insanların bir araya geldiği sosyal yapılardır. Söz konusu yapı içerisinde bilhassa insan unsuru büyük önem taşımakta ve bu insanların sayısal büyüklüğünün artması çeşitlilik yaratmakta, onların bireysel ya da grup olarak yönetimlerini de zorunlu kılmaktadır. Örgütlerde güven ortamını oluşturacak, ilişkilerin sürdürülebilirliğini ve performansın etkililiğini sağlayacak, doğru yönelimlerle bireyleri ya da örgütü başarıya taşıyacak, çalışanlar ve örgüt arasında aracı ve düzenleyici bir rol üstlenecek, örnek olabilecek nitelikte davranışlar sergileyecek kişiler ise elbette yöneticilerdir. Bu nedenle, öncelikle yöneticinin kendisine bağlı olan kişilerin ya da grupların yani astların güvenini kazanması gerektiği düşünülmektedir.

Brockner vd. (1997) de bu düşünceyi destekler nitelikte, yöneticilerin örgütte etkililiği arttırabilmesinin ve bunu devamlı kılabilmesinin büyük ölçüde astlarının güvenini kazanmasına bağlı olduğunu belirtmektedirler. Tan ve Tan (2000) da, yöneticilerin aracı rolüne atıfta bulunarak örgütsel amaçları gerçekleştirme, bilgi asimetrisini ektin kılma ve örgütsel politikalara adaptasyon sağlama gibi konularda yöneticilerin bunların çalışanlara aktarımından sorumlu olduğu üzerinde durmaktadırlar. Ayrıca, yöneticinin örnek ya da temsili davranışlarına da dikkat çekerek çalışanların bu davranışları örgüt yapısının bir yansıması olarak algıladığı ve yöneticiye duyacağı güveni genel olarak bütün kuruma atfettiği görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin örgütü temsil ettiği düşüncesi (güven, sadakat, itimat, bağlılık vb. birçok anlamda etkileşim halindeki bireylerin duygu ve düşüncelerinin de etkisiyle) yönlendirici olabilir. Yazın incelendiğinde güven kavramı, örgütsel güven ve yöneticiye güven olmak üzere farklı bakış açılarıyla ele alınmakta (Perry ve Mankin, 2007), ancak örgütsel güven araştırmalarının çocuğunda da yine yöneticiler üzerine odaklanıldığı dikkat çekmektedir (Taylor, 1989; Konovsky ve Pugh, 1994; Whitener, 1997; Andersen, 2005).

Bununla birlikte, yöneticiye duyulan güvenin ilişki temelli ve karakter temelli olmak üzere iki yaklaşıma dayandığı görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2006). İlişki temelli yaklaşım, çalışanların yöneticisiyle olan etkileşimden doğmakta ve karşılıklı ilişkinin düzeyindeki anlama ve algılamaya dayanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, çalışan yöneticinin kendisine karşı düşünceli ya da ilgili tavırlar sergilemesine bağlı olarak bu temelde bir güven ilişkisi inşa etmektedir. Karakter temelli yaklaşımda ise, karşılıklı ilişkide güvenin büyük ölçüde yöneticinin taşıdığı kişilik özelliklerine dayandırıldığı görülmektedir. Yani, çalışanların hem işine hem de yöneticine yönelik tutum veya davranışlarının belirleyicisi onun yöneticisinin karakterine ilişkin algı ve anlayışı olabilmektedir.

Yöneticiye duyulan güveni Mayer vd. (1995), kişinin risk alma arzusunu sürdürmesi ve koşulsuz her sorunu ya da tehlikeyi kabul görmesi şeklinde ifade etmektedir. Birey bu durumda, karşısındakini denetleme gereği duymamakta, aksine onun kendisi adına her koşulda iyi niyetli tavırlar ya da olumlu davranışlar sergileyeceği beklentisi taşımaktadır. Perry ve Mankin (1997) de benzer bir yaklaşımla yöneticiye duyulan güveni, yöneticinin çalışanların yararına olacak davranışlar sergilemesi şeklinde açıklamaktadır. Rousseau vd. (1998) 'ne göre yöneticiye duyulan güvenin temelinde ise kişisel fayda ya da olumlama beklentisi yer almaktadır. En yalın haliyle, bireyin karşısındaki kişiden fayda göreceği beklentisi ya da en azından istismara uğramayacağına dair taşıdığı olumlu bir inanç- ümit yöneticiye duyulan güvenin bir ifadesidir. Waitener vd. (1998) yöneticiye duyulan güveni, ast-üst ilişkinde astların yöneticilerinin tutarlı davranışlar sergilediklerini, dürüst olduklarını, açık iletişimi önemsediklerini, ilgili ve paylaşımcı olduklarını düşünmeleri şeklinde ifade etmektedir. Reinke ve Baldwin (2001)'e göre yöneticiye duyulan güven, çalışanların amirinin ya da yöneticisinin sözünde duracağına inanması ve şüphesiz çalışanlar arasında bir ayrım gözetmeksizin tutarlı, adil ve eşitlikçi bir yönetsel yaklaşım sergileyeceği düşüncesi taşımasıdır.

2.9.3. Yöneticiye Duyulan Güvenin Önemi

Yöneticiye duyulan güven, bugün etkililik, başarı, sürdürülebilirlik gibi pek çok açıdan önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yöneticilerin aldığı kararlara itaat etmeleri, onu kolaylıkla kabullenmeleri ve alınan kararlara uyum sağlamaya yönelik çaba göstermeleri aslında yöneticiye duyulan güvenin artışı ile açıklanmaktadır (Anderson, 2005). Bir diğer ifadeyle, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde aracı bir rol oynayan

yönetici, bu süreçte aktif rol oynayan çalışanların güvenini kazanmışsa onlar çatışmak ya da karşı çıkmak yerine daha fazla ölçüde kabul görme eğilimi gösterebilmekte hatta örgüte duydukları güven de aynı doğrultuda artış göstermektedir.

Tan ve Tan (2000) da benzer bir düşünceyi savunarak, yöneticilerin örgüt içerisindeki temsili rolüne dikkat çekmekte ve yöneticisine güven duyan çalışanların aynı zamanda hissettiği duyguları genelleştirerek örgütün bütünü kapsayacak şekilde güven duygusunu pekiştirdiğini belirtmektedir. Aksi halde, yöneticiye güven duymadığı takdirde örgüte güven duygusu da taşıyamayacağı açıktır. Bununla birlikte, çalışan ile yönetici arasındaki karşılıklı etkileşimin örgüte güven fikrini beslediği ve aktarıcı-aracı rol oynayan yöneticiler sayesinde çalışanlarda örgüt politika ya da hedeflerine ilişkin büyük ölçüde farkındalık yaratıldığı ve adaptasyon sağlandığı düşünülmektedir. Nihayetinde, yöneticiye güvenin örgüte güveni doğurduğu ve bu güven duygusunun da örgütsel hedeflere ulaşma, başarıyı ve sürdürülebilirliği etkin kılma hususunda büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Yöneticiye duyulan güvenin varlığı hem örgütte çalışanlara yönelik adil, tutarlı ve eşitlikçi yönetsel davranışların varlığını ortaya koymakta hem de örgüt ve üyeleri(çalışanlar) arasında güçlü bir bağın oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, bu durumun örgütsel bağlılık, örgüt iklimi (Bryk ve Schneider, 2003) veya çalışan performansı üzerinde büyük ölçüde belirleyici olduğu görülmektedir. Fairholm (1994) da bu görüşü destekler nitelikte, yöneticiye güven duyulan bir ortamda motivasyonun artacağını ve çalışanların büyük ölçüde çatışmadan kaçınacağını belirtmektedir. Ayrıca, bir örgüt çalışanı olarak yöneticiler düşünüldüğünde ve bu kişiler örgüte fazlaca güven duyduklarında; değişime adaptasyonlarının güçlendiği, bu süreçte rol alma arzularının önemli ölçüde arttığı hatta yeni yönetsel sistemlerin kurulumunda da aktif rol oynamaya yönelik eğilimlerinin bulunduğu savunulmaktadır (Neves ve Caetano, 2006).

2.9.4. Yöneticiye Duyulan Güvenin Boyutları

Yöneticiye duyulan güvenin boyutları incelendiğinde; literatürde buna yönelik bakış açılarının farklı yaklaşımları da beraberinde getirdiği görülmektedir (Sonnenberg, 1994; Ellis vd., 2001; Helps, 2005). Bu yaklaşımlardan biri konuyu dürüstlük, yetenek/yetkinlik ve açıklık olmak üzere üç temel boyutta ele almaktadır. Bir diğeri ise, yönetici ve

çalışanlar arasındaki güveni bilişsel ve duygusal olmak üzere iki boyutta incelemektedir (Lewis ve Weigert, 1985; McAllister, 1995; Mcknight ve Chervany, 1996).

2.9.4.1. Dürüstlük, Yetenek/Yetkinlik ve Açıklık Boyutları

Dürüstlük, en yalın haliyle kişinin sözünün doğrululuğunun, verdiği sözü tuttuğunun ve onurlu bir kişiliğe sahip olduğunun göstergesi olarak görülmektedir. Bir yönetici dürüst ise, verdiği sözü tutmakta ve çalışanların güvenini kazanmaktadır. Eğer, çalışanların yöneticiye ilişkin dürüstlük algısı düşükse örgütte karmaşa yaşanmakta ya da bu durum çalışanların tedirgin yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle, hem yönetici hem de örgüt açısından dürüstlük büyük ölçüde önem taşımaktadır (Helps, 2005).

Yöneticiye duyulan güvenin bir diğer boyutu olarak görülen yetenek/yetkinlik ise, kişinin icra ettiği işe ilişkin hem gerekli hem de yeterli bilgi, deneyim ve donanıma sahip olması anlamına gelmektedir. Yanı sıra, bu kişilerin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları da etkin şekilde gerçekleştirebileceğine inanılmaktadır. Dahası, ancak bu takdirde çalışanların yöneticilerine saygı ve güven duyabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, yöneticisinin yetkinliğine/yeteneklerine ya da kendine düşeni doğru şekilde yaptığına inanan çalışanların güven duygularında da artış gözlemlendiği belirtilmektedir (Sonnenberg, 1994).

Açıklık ise, yöneticiye duyulan güvenin önemli bir diğer boyutu olup rahat iletişim, özgür düşüncenin ifadesi, değer hissi, içtenlik/samimiyet ve bilgi paylaşımının etkinliği gibi çeşitli unsurlar temelinde anlamlandırılmakta veya açıklanmaktadır. Açıklık bir anlamda çalışanların, yöneticileriyle rahat iletişim kurabilmeleri, fikirlerini tereddüt etmeden ya da korkusuzca sunabilmeleri, bilgi paylaşımından kaçınmamalarıdır. Bununla birlikte, çalışanların tüm bunları gerçekleştirmeleri elbette uygun koşulların yaratılmasına, yöneticinin samimi/içten yaklaşımlar sergilemesine ve çalışanlarına sana-fikirlerine değer veriyorum, önemsiyorum hissini aktarmasına bağlıdır. Aksi takdirde, çalışanların güven duymadığı bir ortamda aykırı davranışlar sergileme ya da örgüte zarar verme eğilimlerinin de görülebileceği düşünülmektedir (Ellis vd, 2001).

2.9.4.2. Bilişsel ve Duygusal Güven Boyutları

Dürüstlük, yetenek/yetkinlik ve açıklık boyutlarının yanı sıra, yöneticiye duyulan güveni McAllister (1995) bireylerarası güven temelinde açıklamakta ve bilişsel-duygusal güven yaklaşımlarını yönetici- çalışan düzeyinde ele almaktadır. Bununla birlikte, bilişsel

güvenin odağında bilgi, seçim, rasyonellik, bilinç, tutarlılık, geçmiş deneyim ve belirsizliği ortadan kaldırma düşüncesi yer almaktadır. Duygusal güvenin odağında ise, hislerin yoğunluğu, bağlılık, içtenlik, samimiyet, özen, şeffaflık, özdeşleşme, olumlu düşünce, davranış ve empati olduğu görülmektedir.

Bilişsel güven, bireyin kime güvenip güvenemeyeceğini seçmesi, onun hakkında edindiği bilgi ve söz konusu seçimin rasyonel bir temele dayanması şeklinde ifade edilebilmektedir (Lewis ve Weigert, 1985). Yanı sıra, bilişsel güven temelinde yetkinliklerin, sorumlulukların, tutarlılığın, inandırıcılığın ve sağlamlığın da gözetildiği, ayrıca yönetici-çalışan ilişkisinde bilgi paylaşımının etkinliği veya etkileşimin belirleyiciliği de vurgulanmaktadır. Hurley (2006) güven inşasının aslında bütünüyle çalışanların zihinsel hesaplamalarına dayandığını ve bu süreçte yönetici etkileyiciliğinin ya da değerlendirmelerinin de hesaba katıldığını ortaya koymaktadır. Clarke ve Payne (1997)'a göre bilişsel güven, bir anlamda rasyonel bir seçimin sonucudur. Bununla birlikte, söz konusu seçim, bilinçli ve tutarlı bir süreci yansıtmakta, ayrıca çalışanların kişisel deneyimlerini de kapsamaktadır. Johnson ve Grayson (2005) da bu süreçte bilginin önemi üzerinde durmakta ve bilginin eksikliği-yetersizliği durumunda bilişsel güvenin ön plana çıktığını belirtmektedir. Ortada bir belirsizlik kalmadığında ise, zaten güvene ilişkin bir sorunun da bahse konu olmayacağı düşünülmektedir.

Mcknight ve Chervany (1996)'e göre duygusal güven, başkalarının hislerini dikkate alma, onlarla duygusal bağ kurma ve içtenlikle/samimiyetle başkalarına karşı özenli davranma ya da hassasiyet gösterme eğiliminde olma anlamı taşımaktadır. Johnson ve Grayson (2005) zaman içerisinde bireyin taşıdığı duygusal güven hissinin; ona kendini güvende hissettirdiğini, karşılıklı ilişkide bağları kuvvetlendirdiğini ve ilişkiyi şeffaflaştırdığını savunmaktadır. Perry ve Mankin (1997)' de bu düşünceyi destekler nitelikte, tüm bunlar neticesinde bireylerin karşılıklı olumlu duygularının ve düşüncelerinin pekiştiğini, dahası empatinin geliştiğini ve özdeşleşmenin gözlemlendiğini vurgulamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların hisleri dikkate alındığında, onlara özenli davranıldığında ve hassasiyetleri gözetildiğinde duygusal bağ kurma eğiliminin arttığı açıktır. Zamanla bu durumun, güven hissini pekiştirtiği ve güçlü bağların oluşumuna zemin hazırladığı söylenebilir. Bununla birlikte, ilişkinin şeffaflaştığı ve olumlu duyguların-davranışların gözlemlendiği, karşılıklı empatinin – birbirlerinin arzu ve isteklerini dikkate alma-

yaygınlaştığı ve nihayetinde özdeşleşmenin görüldüğü bir örgütte, çalışanların yöneticiye olan güveni de aynı doğrultuda gelişebilir.

2.9.5. Yöneticiye Duyulan Güvenin Belirleyicileri

Yöneticiye duyulan güvenin belirleyicileri, aslında güven sağlayabilmek adına yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri ya da onun tarafından sergilenmesi beklenen davranışları ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle, yöneticiyi çalışanlar nezdinde güvenilir kılan unsurlardan biri onun kişiliği, diğeri ise yönetim becerisidir. Bununla birlikte, yazın incelendiğinde daha çok sayıda unsurla karşılaşabilmek mümkündür. Ancak, bağlam göz önünde bulundurulduğunda aynı anlama ya da kavrama karşılık gelen ifadelerin farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, benzer ifadeler tek çatı altında toplanarak yöneticiye duyulan güveni belirlediği düşünülen unsurlara ilişkin kapsamlı bir bakış açısı ortaya koyulacaktır.

Bu bağlamda gerçekleştirilen öncü ve önemli çalışmalardan biri Whitener vd. (1998) tarafından gerçekleştirilmiş olup, araştırmacılar güvenin inşasında yönetsel becerileri ön plana çıkaran bir model geliştirmişlerdir. Söz konusu modelde, çalışanların yöneticilerine güven duymalarına yönelik; tutarlı davranış, dürüstlük, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, açık iletişimin ve ilginin gerekliliği olmak üzere beş unsurun ya da öğenin varlığına dikkat çekmektedirler. Hurley (2006) ise, iletişim ve dürüstlük gibi ortak unsurların yanı sıra; yöneticilerin güven kazanabilmek adına riski tolere edebilme, uyumlulaştırma, gücün kontrolü, güvenlik, benzerlik, bencillikten kaçınma, yetenek, ortak amaçlar veya değerler yaratma gibi farklı unsurları da gözetmesi gerektiğini savunmaktadır.

İslamoğlu vd. (2007) de bir örgütte çalışanların yöneticiye güven duymaları için gerekli olduğu düşünülen davranışları on faktör altında toplamaktadır. Bahse konu davranışlar; çalışanın desteklenmesi, dürüst-adil-yetkin davranışlar sergilenmesi, takım liderliği, örgütte olumlu çalışma ortamının yaratılması, kendine güven, edinilen bilginin paylaşımı, bulunulan ortamda gerginlik yaratmaktan kaçınılması, başkalarına güven veren bir duruşa sahip olunması, çalışanlara yetki veren ve onları önemseyen yapıdır. Tüm bu unsurlar, yöneticiye duyulan güvenin belirleyici olabilmekte, bu nedenle güven kazanabilmek adına yöneticilerden bu yönlü davranışlar sergilenmesi beklenmektedir.

Bununla birlikte, Whitener vd. (1998) yöneticinin güven verme eğiliminin aslında güvenilirlik davranışları üzerinde de etkili olabileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda, araştırmacıların ortaya koyduğu ilişki faktörleri tam anlamıyla çalışan-yönetici arasındaki deneyime dayanmaktadır. Söz konusu deneyimde; karşılıklı etkileşimin doğası, beklentiler ve meydana gelen değişimin maliyeti ilişki faktörlerini yansıtmaktadır. Dahası kişisel farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, güven eğilimi çalışanların yöneticinin güvenilirliğine ilişkin algılarını da etkileyebilmektedir.

Güvenilirlik davranışları bir yana, Fishbein ve Ajzen (1975) bu davranışların nasıl meydana geldiği üzerinde durmaktadır. Onlara göre, davranışların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel bileşeni bulunmaktadır. Nihayetinde, bu bileşenlerin de güven davranışının geliştirilmesinde etkili olduğu, yani güven davranışının aslında davranışsal bileşenin bir sonucu olarak görüldüğü ve yöneticiye duyulan güvenin belirlenmesinde açıklayıcı bir rol oynadığı söylenebilir.

2.9.6. Yöneticiye Duyulan Güvenini Etkileyen Faktörler

Yöneticiye duyulan güveni etkileyen faktörler incelendiğinde, yazında bu çerçevede en kapsamlı araştırmanın Reynolds (1997) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Ona göre güveni etkileyen faktörler temelde; adaletli olmak, dürüst davranmak, açık bir yaklaşım sergilemek, geri bildirimi önemsemek ve yetkinliğe sahip olmak şeklinde sıralanabilir. Araştırmacı yine bu bağlamda, yöneticiye duyulan güveni etkileyen faktörlerin farklı birtakım unsurları da barındırdığına dikkat çekmektedir. Bununla unsurların ise, daha spesifik bir şekilde yönetimde kararlılık, çalışanların ilgi odağına ilişkin farkındalık, öğrenmeyi teşvik, doğru personel seçimi, geri bildirimde bulunma, sonuçları bildirme, dürüstlük, eşitlik ve empati kurabilme becerisi olduğu belirtilmektedir.

Hurley (2012) ise konuya ilişkin görüşünü güvenin temelinde liderlik tarzının bulunduğunu savunarak açıklamaktadır. Onun yaptığı araştırma sonucu elde edilen bulgular, güven inşa etmeye yardımcı yönetim stilinin ya da tarzının destekleyici ve çalışanlarla birlikte karar alma veya karşılıklı-danışıklı iletişim etkinliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Nihayetinde, elde edilen bulgulara dayanarak araştırmacı bu tarz bir yönetsel yaklaşımın güvenilir bulunabilmesi adına gerekli veya onun üzerinde belirleyici olan faktörleri altı başlık altında toplamaktadır. Örgütte değer eşitliği yaratma,

ilgi ve çıkarlara karşı duyarlılık, bunların uyumlulaştırılma çabası, uyumun sürdürülebilirliğini ve öngörülebilirliği sağlama, insaniyetli olma, yetkin olduğunu ortaya koyma, açıklayıcılık ve net iletişim kurabilme de bunlardan birkaçıdır.

Bununla birlikte, Kramer (1996), diğer araştırmacılardan farklı olarak konuya ilişkin görüşünü çalışan ve yönetici arasında yaşanan olaylara bağlı olarak açıklamaktadır. Ona göre; çalışanların, yöneticileriyle yaşadıkları olaylar büyük ölçüde onların bilişsel hafızalarında yer edinmekte ve bunlar sezgisel denetçiler olarak tanımlanmaktadır. Esasında, güvenin de güvensizliğin de bahse konu bu sezgisel denetçiler aracılığıyla yordandığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar buna bağlı olarak yöneticilerine güvenme ya da güvenmeme eğilimindedir. Ayrıca, yöneticiye duyulan güven üzerinde sezgisel denetçiler etkili olabileceği gibi güvensizlik üzerinde de geçmiş dönem hayal kırıklarının önemli ölçüde etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

2.9.7. Yöneticiye Duyulan Güveninin Sonuçları

Yöneticiye duyulan güvenin ne olduğuna, boyutlarına, önemine, belirleyicilerine ve güveni etkileyen faktörlere değindikten sonra, söz konusu güvenin varlığının ya da yokluğunun-eksikliğinin bireysel ve örgütler açıdan nasıl/ne tür sonuçlar doğurduğunun da ortaya koyulması gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte, yöneticiye duyulan güvenin gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan sonuçlarına ilişkin pek çok araştırmacının (Sonnenberg, 1994; Mayer vd., 1995; Shaw, 1997; Mayer ve Gavin, 2005; Bulut, 2012) benzerlikler ya da farklılıklar içeren ve büyük ölçüde dikkate değer bakış açıları sunduğu görülmektedir. Ayrıca, konuya ilişkin bahse konu benzerlikler tamamlayıcı ya da destekleyici bir role sahipken, farklılıklar ise daha ziyade onu zenginleştirmektedir. Sonnenberg (1994)'a göre; yöneticiye duyulan güvenin eksikliği çalışanların daha yüksek düzeyde bencilce davranışlar sergilemesiyle sonuçlanmaktadır. Yanı sıra, yine yöneticiye güven eksikliği ya da duyulmaması durumunda örgüte güvenin de azaldığı veya tamamen ortadan kalktığı görülmektedir. Bununla birlikte, araştırmacının karşılaştığı bir başka sonuç da örgütsel kararların yanlış alınması ve stres düzeyinin artmasıdır. Dahası, güvensiz ortamda çalışanların sadece kendi işlerine odaklandığı, dış çevreye karşı duyarsızlaştığı ve yeni/beklenmedik olaylarla karşılaşmaktan kaçındığı belirtilmektedir. Nihayetinde, bu durum örgütte yaratıcılığı öldürmekte ve yenilikçi yaklaşımların gelişimini engellemektedir.

Mayer vd. (1995)'nin konuya ilişkin görüşlerinin temelinde, inanç yer almaktadır. Yani, eğer çalışanlar yöneticilerinin yetkin, tutarlı ve iyi biri olduğu inancını taşıyorsa ona güven duymaktadırlar. Aynı zamanda, güven duyulan yönetici adına koşulsuz, hiç düşünmeden riske girmeyi ya da risk almayı gerektiren her duruma rıza göstermektedirler. Bu durum ise, örgütü varmak istediği sonuca daha kısa sürede ulaştırmakta, bir diğer ifadeyle örgütsel amaç ve hedefleri hızlıca yakalama fırsatı doğmaktadır. Shaw (1997)'ın da konuya ilişkin görüşü bununla paralellik göstermektedir. Ona göre, çalışanların yöneticiye güven duymaları yönetici düşünce veya davranışlarındaki samimiyete ve bunu karşı tarafa yani çalışanlara aktarabilmesine bağlıdır. Ancak, çalışanların buna dair inancı söz konusu olduğunda ya da karşı tarafın hisleri onda karşılık bulduğunda bir güvenden bahsedilebilmektedir. Aksi takdirde, performans, motivasyon, sağlık vs. başlıca olmak üzere daha pek çok açıdan önemli sonuçlar gözlemlenmektedir. Mayer ve Gavin (2005) çalışmasında, yöneticiye güven duymayan çalışanların daha fazla ölçüde kendilerini koruma çabasına düştüğünü, dolayısıyla ilave bir çaba gerektiren bu durumun çalışan performansını da büyük ölçüde düşürebileceğini savunmaktadır.

Yöneticiye güvenin sonuçlarına ilişkin bir başka bakış açısının da hem bireysel hem de örgütsel düzeyde; bağlılık, tatmin, takım ruhu/birliktelik bilinci, motivasyon, performans gibi olumlu ya da çatışma, devamsızlık, değişime direnç, stres gibi olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticiye güvenin düşük olduğu örgütlerde olumsuz, güvenin yüksek olduğu yerlerde daha olumlu sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiye güvenin düşük düzeyde olması çalışanların korku ve endişelerini arttırmakta, yöneticiye hiç güven duyulmaması ise bireysel-grup düzeyinde sağlığı olumsuz etkileyerek iş maliyetlerinde de artışa neden olmaktadır. Neticede, bu durum yalnızlaşmaya, yabancılaşmaya ya da üretkenlik karşıtı iş davranışları ile sonuçlanabilmektedir (Bulut, 2012).

2.9.8. Yöneticiye Duyulan Güven Bağlamında Gerçekleştirilen Araştırmalar

Yazın incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven bağlamında farklı türden ve çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür (Sonnenberg, 1994; Mayer vd., 1995; Shaw, 1997; Whitener vd., 1998; Straiter, 2005; Mayer ve Gavin, 2005; Gill, 2008; Brower vd., 2009; Gao vd., 2011; Ötken ve Cenkçi, 2012; Krot ve Lewicka, 2012; Toprak, 2012; Brown

vd., 2015; Yıldız, 2015; Üstün, 2015; Pelit ve Gökçe, 2019; Şahbudak, 2016; Besen, 2017; Rubel vd., 2018; Ersan, 2018; Okudan, 2018; Oran, 2018; Güvenen, 2018; Uçar, 2018; Tomazevic ve Aristovnik, 2019). Bununla birlikte, söz konusu araştırmalar ve araştırma sonucu elde edilen bulgular geçmişten günümüze kronolojik bir çerçevede sunulmaktadır.

Yöneticiye duyulan güven bağlamında, ilk ve en önemli çalışmalardan birinin Whitener vd. (1998) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Onların amacı, örgüt ve yöneticilerini güven odaklı ilişkilere teşvik etmek ve bu doğrultuda amaca hizmet eden çalışanları ödüllendirerek yönetsel pratiklerin yüksek düzeyde etkililiğini ve işlevselliğini sağlamaktır. Buna karşın, Sonnenberg (1994) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın yöneticiye duyulan güvenden ziyade güvensizliği anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Ona göre, yöneticiye duyulan güven eksikliği; bireysel açıdan daha fazla ölçüde bencilce davranışlar sergilenmesine, yanlış kararlar alınmasına ve stres düzeyinde ciddi bir artışa neden olmaktadır. Örgütsel açıdan da, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ya da yaklaşımların doğmasını engellemektedir. Mayer vd. (1995)'nin gerçekleştirdiği araştırmaya göre, çalışanlar yöneticilerinin yetkin, tutarlı veya iyi biri olduğuna dair bir inanca sahipse ona güven duymakta ve onun adına risk almaya koşulsuz razı olmaktadırlar. Ayrıca, duyulan güvene bağlı olarak örgütsel amaç ve hedefleri hızlıca yakalama fırsatı da doğmaktadır.

Shaw (1997)'ın gerçekleştirdiği araştırma da, çalışanların yöneticiye duydukları güven ile yönetici düşünce veya davranışlarındaki samimiyet ve bunun karşı tarafa aktarımı arasında bir paralellik /doğrusallık bulunmaktadır. Aksi halde, güvensizlik durumu örgütte performans, motivasyon, sağlık gibi önemli daha pek konuda olumsuz sonuçlarla karşılaşmaya neden olabilmektedir. Mayer ve Gavin (2005) tarafından yapılan araştırmanın odağında, yöneticiye duyulan güven ile çalışanların rol performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular, çalışanların değer yaratmayan faaliyetlere odaklanma eğilimiyle çalışanın rol performansı, ÖVD ve yöneticiye güven arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Straiter (2005) yılında yaptığı araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde yöneticiye duyulan güvenin yarattığı etkiyi incelemektedir. Bununla birlikte araştırma, yöneticiye güven açısından çalışanlar ve örgüt olmak üzere iki düzeyli gerçekleştirilmekte, elde edilen bulgular ise yöneticiye güven ile iş tatmini arasında

anlamlı ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Dahası, iş tatmini üzerinde yöneticinin çalışanlara güveninden ziyade, örgüte duyduğu güvenin daha fazla ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Gill (2008)'in araştırmasında yöneticiye güvenin, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminini ve adanmışlığını nasıl ya da ne düzeyde etkilediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Sonuçta, yöneticiye duyulan güven ile çalışanların iş tatmini ve adanmışlık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yöneticiye güven arttıkça diğer söz konusu iki değişkende de artış, aksi takdirde her iki düzeyde de azalış gözlemlendiği belirtilmektedir.

Brower vd (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın odağında, güvenmenin ve güvenilmenin etkileri yer almaktadır. Araştırma, hem çalışan-yönetici hem de güvenme-güvenilme etkileri açısından çift yönlü bir bakış aşısı sunmaktadır. Onlar, yöneticiye güven ile performans, ÖVD ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini incelemektedirler. Diğerlerinden farklı olarak elde edilen en ayırt edici bulgu, karşılıklı güven ilişkisi söz konusu olduğunda yani güvenme-güvenilme durumlarında, birey odaklı ÖVD'larının daha fazla ölçüde sergileneceği öngörülmektedir. Gao vd. (2011)' nin Çin telekomünikasyon endüstrisinde gerçekleştirdiği araştırmada yönetici değil lider kavramsallaştırması yapılmakta ve onlar lidere güvenin çalışan sesliliğini artırmada nasıl liderlik davranışlarıyla güçlendirildiğini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Araştırma sonucu, liderlik davranışlarının güçlendirilmesinde lidere güven ve çalışan sesliliği ilişkisinin çok yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Söz konusu ilişkide, koçluk yapmanın, katılımcı kararlar almanın ve bilgi vermenin liderlik davranışlarının güçlendirilmesinde aracı rol oynadığı görülmektedir.

Ötken ve Cenkçi (2012) de liderlik kavramsallaştırması çerçevesinde konuyu ele almakta, etik iklim üzerinde paternalist liderliğin etkilerine lidere güvenin aracılık rolü ile açıklama getirmektedir. Nihayetinde, etik iklim üzerinde paternalist liderliğin birtakım etkilere sahip olduğu ve bu kapsamda lidere güvenin aracılık rolünün duruma kısmen açıklama getirdiği bulgularına ulaşılmaktadır. Toprak (2012) araştırmasında, Afyon da faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanlarının yöneticilerine güven düzeylerinin ve çatışmayı yönetme algılarının tespit edilmesini amaçlamaktadır. Araştırmacı, iki değişken arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmakta, ayrıca çatışmayı çözme de en etkili ve önemli boyutun da problem çözme olduğunu savunmaktadır. Krot ve Lewica (2012)'nın gerçekleştirdiği çalışmanın amacı ise, yönetici ve çalışanlar arasındaki

ilişkide güvenin önemini ortaya koymaktır. Araştırma sonucuna göre; çalışanların iş arkadaşlarına güveninin en önemli boyutu yöneticinin dürüstlüğüdür. Yönetici-çalışan ilişkisinde ise, bu boyut yardımseverliktir.

Yıldız (2015) yılında İstanbul da sağlık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmada, ÖVD ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde güvenin aracılık rolünü ele almaktadır. Elde ettiği bulgular, bahse konu iki değişken arasındaki ilişkide güvenin aracı rol oynadığını göstermektedir. Brown vd. (2015) tarafından ise, çalışanların iş yerindeki performansı ve duydukları güven arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Elde edilen bulgular, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Üstün (2015) de, Türkiye'de sanayinin öncü şirketlerinde örgütsel güven, performans, kurumsal girişimcilik ve sıklık-esneklik boyutlarını ele aldığı çalışmasında söz konusu üç değişkenin sıklık-esneklik boyutuyla aralarındaki ilişkinin önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Şahbudak (2016) ise, araştırmasında ÖVD alt boyutları ile örgütsel adalet ve yöneticiye-kuruma güven algıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Ona göre, yöneticiye güven algısı kısmen, kuruma güven ve örgütsel adalet algısı ise tamamen ÖVD alt boyutlarıyla ilişkili bulunmaktadır. Neticede, çalışanların söz konusu algıları ÖVD çerçevesinde açıklayıcıdır. Besen (2017) de Bursa otomotiv sektöründeki çalışanlarla gerçekleştirdiği araştırmaya göre, yöneticiye duyulan güven üzerinde lider-üye etkileşiminin ve birey-örgüt uyumunun belirleyici ya da önemli bir etkiye sahip olduğu bulgularına ulaşmaktadır. Ersan (2018)'ın Denizli de sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırma, güven olgusunu açıklamak ve güvenin ÖVD'ları üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, elde edilen bulgular güvenin ÖVD'ları ile ilişkili olduğunu göstermekte ancak iki değişkenin boyutları arasındaki ilişkide birtakım farklılıklara rastlanabilmektedir.

Oran (2018) eğitim, tekstil ve ambalaj sektöründe yaptığı araştırmada güven üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini incelemektedir. Elde edilen bulgular, iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı bulgularını ve liderlik tarzları ile örgütsel güvenin büyük ölçüde sosyo-demografik niteliklere göre farklılaşabileceğini ortaya koymaktadır. Rubel vd. (2018) yılında gerçekleştirdiği araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan hizmet performansı ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünü incelemektedirler.

Araştırmacılar, iki değişken arasındaki ilişkinin açıklanmasında yöneticiye güvenin aracı bir rol oynadığını belirtmektedirler. Uçar (2018)'ın dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmasında yöneticiye duyulan güveninin, çalışanların liderlik (dönüşümcü ve etkileşimci) algılamaları ve öz yeterlilikleri ilişkisinde aracı bir role sahip olmadığı bulgusuna ulaştığı görülmektedir. Yanı sıra, çalışanların liderlik algılamalarının yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu (dönüşümcü liderlik) ya da olumsuz (etkileşimci liderlik) etkileri de bulunabilmektedir.

Okudan (2018) çalışmasında, örgütsel güven hissi ve örgüt iklimi algısıyla iş- yaşam dengesini araştırmaya konu edinmekte, sonuçta ise güven hissi ve iklim algısındaki artışın iş-yaşam dengesini de arttırdığı yani aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, iş-yaşam dengesi güven hissini azaltabiliyorken örgütsel iklimi algısı ve bağlılık güven hissini attırabilmektedir. Güvenen (2018)'in çalışmasında da, bağlılık ve iş tatmini üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkileri incelenmektedir. Elde edilen bulgular, söz konusu iki değişken üzerinde yöneticiye duyulan güvenin büyük ölçüde olumlu ve anlamlı etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Pelit ve Gökçe (2019) Afyon'da konaklama işletmesi çalışanların da yöneticiye güvenin yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini konu edindiği çalışmasında, yöneticiye güven ile yaşam kalitesi arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu bulgularına ulaşmaktadır. Yani, güven arttıkça yaşam kalitesi iyileşmekte, azaldıkça çalışanların da işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

Tomazevic ve Aristovnik (2019)'in araştırmasının odağında ise, lidere duyulan güven ve iş tatmini yer almaktadır. Araştırmanın amacı, emniyet mensubu çalışanların (polislere) iş tatmini üzerinde lidere duyulan güvenin etkilerinin tespit edilmesidir. Konu bağlamında, bahse konu liderler polislerin en yakın hissettikleri kişiler olarak nitelendirilmektedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular göstermektedir ki, yüksek düzeyde güven duyan ve bunu sürdürme eğilimi bulunan çalışanların, iş tatminleri de yüksektir. Dahası, örgütsel düzeyde bütün yöneticilerin konuya ilişkin gayreti de büyük ölçüde önem taşımaktadır.

2.9.9. Yöneticiye Duyulan Güven ve Duygusal Emek, Çalışan Performansı, Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi

Literatür incelendiğinde, *duygusal emek* (Chathoth vd., 2007; Newman vd., 2009; Buckner, 2012; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Wang vd., 2018), *tükenmişlik* (Harvey vd., 2003; Ceyanes, 2004; Arı ve Tunçay, 2010; Biçkes ve Yılmaz, 2019; Martinez-Tur vd., 2020) ve *çalışan performansı* (Mayer ve Gavin, 2005; Çalışkan vd., 2011; Baer vd., 2015; Martinez-Tur vd., 2016; Smolkin, 2016; Kloutsiniotis ve Mihail, 2018; Moon, 2019; Min vd., 2020) gibi çeşitli değişkenlerle yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda araştırma göze çarpmaktadır.

Duygusal emek ve güven ilişkisi incelendiğinde (Wang vd., 2018) bulgular duyulan güvenin, çalışanların derin rol davranışları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ancak aynı zamanda yüzeysel rol ile duygusal tükenme arasındaki pozitif ilişkiyi de arttırdığını göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların yüzeysel rol davranışlarını onun psikolojik iyiliğinin bir parçası olarak değerlendirdiği belirtilmektedir. Buckner (2012)'in çalışmasında ise, bu kavramlar lider ve üyeleri açısından ele alınmıştır. Duygusal emek, belirli bir duygusal görünümü ortaya koymak için hissedilen duyguların değiştirilmesidir. Liderin özgün(başta kendine karşı dürüst olma) davranışları, ona duyulan güveni arttırmakta ve bu durum iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi olumlu iş çıktılarını ortaya koymaktadır. Sonuçta, liderin duygusal emek davranışı (otantik liderliğe aykırı bulundu) sergilerken üyelerinin gözünde özgünlüğünü koruyamadığına ilişkin bir algı beraberinde duygusal tükenme ve güvenin azalmasına neden olmuştur. Chathoth vd. (2007) ise çalışmalarında örgütte güvenin inşasının güven iklimi yaratmaya bağlı olduğunu ve bunun da örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler aracılığıyla üyeler arasında iyi niyet ve davranışların, olumlu beklentilerin geliştirilmesiyle ilişkisi bulunduğunu belirtmektedirler. Örgütte güven ikliminin varlığının, üyelerin birbirlerine karşı güven duygusu ile birlikte göreve yaklaşımlarını da duygusal olarak etkileyeceği düşünülmektedir. Yani, güven algısı ile duygusal emek arasındaki ilişkinin varlığına dikkat çekilmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

Çalışkan vd. (2011) yapmış oldukları araştırmada, çalışan performansının arttırılmasında yöneticinin en önemli görevlerinden birinin yönetici-çalışan arasındaki etkileşimin karşılıklı güvene dayalı olacak şekilde kurulması olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer

çalışmada ise, çalışanların amirlerine/yöneticilerine duydukları güven ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Baer vd., 2015). Yine performans ve güven ilişkisini inceleyen Martinez-Tur vd. (2016) da yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı güvenin iş performansını güçlendirdiği ve karşılıklı güven ilişkisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmaktadır.

Koçak vd. (2015) çalışmasında yöneticiye güven ile tükenmişlik ilişkisine dair yine yöneticiye ilişkin güven algısının fazla olduğu örgütlerde tükenmişlik düzeyinin azaldığını yani aralarında negatif bir ilişki olduğunu ancak tükenmişliğin diğer boyutlarıyla güven ilişkisinde pozitif yönlü ilişkilerin de görülebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte Harvey vd. (2003) de yaptıkları geniş çaplı araştırmalar çerçevesinde yöneticiye duyulan güven ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bir örgütte yöneticiye duyulan güven düşükse çalışanlar yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır (Ceyanes, 2004). Martinez-Tur vd., (2020)'nin araştırma bulguları ise yöneticilerine güvenen çalışanların daha az tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır.

2.10. Çalışan Performansı

2.10.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, Fransızca kökenli olup ya yapılan işi, uygulamayı, icraatı, başarma gücünü-isteğini ya da bireyin ortaya koyabileceği en iyi dereceyi veya bunu yaparken gösterdiği çabayı ve başarıyı ifade etmektedir (TDK, 2022). Schermerhorn vd. (1985) göre performans, gerçekleştirilen eylemi (amacı ya da görevi) ve nihayetinde elde edilen çıktının düzeyini tanımlamaktadır. Bununla birlikte, yazın incelendiğinde, performans kavramının hem bireysel ve örgütsel açıdan kapasite kullanım düzeyi hem de elde edilen sonuç ya da çıktı anlamlarında yaygın şekilde kullanıldığı görülmektedir (Bernardin ve Beatty, 1984; Schermerhorn vd., 1985; Bates ve Holton, 1995; Daft, 1997; Kubalı, 1999; Mangkunegara, 2000; Barutçugil, 2002; Mathis, 2005; Pakdil, 2006; Akbal, 2010; Dehaghi ve Rouhani, 2014; Arakal ve Rupert, 2015).

Kubalı (1999) tarafından performansın, genellikle hem amaçlı hem de planlanmış bir eylem neticesinde nitel-nicel olarak mutlak ölçüde veya göreceli şekilde açıklanabilen bir kavram olduğu vurgulanmaktadır. Mathis (2005) de konuya benzer şekilde bir açıklama getirerek performans içerisinde bireyin ve yapının (kuruluş, firma, şirket vs.) bulunduğu

bir örgüt ya da organizasyon tarafından elde edilen sonuca değinmektedir. Brumbarch (1998) veya Arakal ve Rupert (2015) gibi araştırmacılar ise, davranışlardan ve sonuçlardan oluşan bir bütünün performans kavramına karşılık geldiği düşüncesini savunmaktadırlar. Mangkunegara (2000)'nın performans tanımında büyük ölçüde çalışana atıfta bulunduğu dikkat çekmektedir. Araştırmacıya göre, performans çalışana yetkinlik veya sorumluluk düzeyine uygun görevler verilmesini ve bu çalışanların gerçekleştirdiği ya da yerine getirdiği görev neticesinde elde ettiği işin niteliğinin ve miktarının sonucunu tanımlamaktadır. Bu açıklamaların tümünde aslında gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan gerçekleştirilen işin, eylemin ya da görevin başarılı bir biçimde yerine getirilmesine odaklanılmakta, dolayısıyla performans kavramının odağında da bu başarının yer aldığı düşünülmektedir. Nitekim, performans kavramının başarı/edim ya da başarım/edinim kavramlarına karşılık gelecek şekilde kullanıldığı ve çalışanın kişisel özelliklerine veya yeteneklerine uygun şekilde kendine verilen işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde ya da ölçüsünde yerine getirebilmesi şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Erdoğan, 1991).

2.10.2. Örgütlerde Performans Anlayışı Nasıl Gelişir?

İstisnasız her örgüt bir kuruluş gayesi ya da amacı taşımaktadır. Örgütler doğası gereği belirlenen bu amaca ya da gayeye uygun şekilde birtakım faaliyetleri gerçekleştirmek üzere varlık gösterirler. Nitekim hem örgüt amaçlarının hem de gerçekleştirilen faaliyetlerin optimum ya da istenen ve beklenen düzeyde olması örgütsel başarıyı veya performansı yansıtmaktadır. Bu noktada, dikkat çekilmesi gereken unsur esasında örgüt yönetiminin etkinliği ve sorumluluğudur. Çünkü örgütlerde yönetimin performans anlayışı, örgüt amaç ve faaliyetlerinin beklenen veya istenen düzeyde olması üzerinde doğrudan etkilidir. Yani, yönetimin bu konudaki -performans- yaklaşımı ve başarısı ne kadar iyiyse örgütün de amaç ve faaliyetleri ölçüsünde elde ettiği sonuç bir o kadar iyi denebilir.

Bununla birlikte, Sink (1985) tarafından da belirtildiği üzere geçmişten günümüze zamanın bir getirisi olarak performans anlayışı da değişmiş ve gelişmiştir. Dahası değişen dünya ya da çağın gerekleri söz konusu değişim ve gelişimi sürekli kılmış ve bu durum eski performans anlayışı yerine yeni yaklaşımların gerekliliğini doğurmuştur. Bir diğer ifadeyle, eski anlayış işlevselliğini veya uygulanabilirliğini yitirmiş dolayısıyla

globalleşen dünyada yeni çağdaş yaklaşımların varlığı gündeme gelmiştir. Eskiden performans anlayışının temelinde; düşük maliyet, maksimum üretim ve kar yer alırken yeni yaklaşımların temelinde müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik gibi -geleneksel işletmecilik anlayışından uzak- modern çağın yeni normları da bulunmaktadır. Nihayetinde, globalleşmenin yeni bir süreci ve uyumu beraberinde getirdiği görülse de örgütlerde geleneksel performans anlayışı temelinde yer alan maksimum kar güdüsü örgütlerin doğası gereği ekonomik bir yapıda olması nedeniyle varlığını korumayı sürdürmektedir.

Örgütlerin performans anlayışındaki bu değişimin ve gelişimin yeni bir yönetsel yaklaşımı da getirdiği açıktır (Blau, 1964; Allen vd, 2003). Bu yaklaşım, bir taraftan elbette birtakım kısıtları, güçlükleri, değişimleri veya gelişimleri barındırırken, öteki taraftan da rekabetçi ve vizyoner olmalıdır. Bahse konu kısıtlardan ilk kez, 1984 yılında katılımcı bir yönetim yaklaşımını teşvik, bireysel becerileri geliştirme, amaç ve sorumluluklara ilişkin entegrasyon sağlama, uygun düzeyli bürokrasiyi koruma, optimum düzeyde bireysel edinim için eğitim ve gelişim odaklı stratejiler sunma şeklinde bahsedilmektedir (Sink ve Tuttle, 1989). Aslında, görüldüğü üzere söz konusu kısıtlar genellikle örgütteki bireyler ya da çalışanlar/işgörenler üzerine odaklanmaktadır. Yani, geleneksel yaklaşımın önemini kaybettiği ve daha çok insan unsurunun ön plana çıkarıldığı performans temelli bir yaklaşım globalleşen modern dünyanın gerekleri arasındadır. Aksi takdirde işgören/çalışan performansı temelinde bir anlayış geliştirmeyen, çağın gereklerine uygun hareket etmeyen ve dış çevre koşullarına adaptasyon sağlayamayan örgütlerin başarılı veya etkili performans göstermeleri de beklenmemelidir. Dahası, canlı bir organizma olarak atfedilen örgütlerin değişen ve gelişen dünya düzenine uyumu kaçınılmaz bir biçimde çalışan/işgören performansını veya davranışlarını önemsemesini gerektirmekte, başarının odağında yer alan temel öğenin insan yani işgören/çalışan olduğu anlaşılmaktadır. Tüm bunlar, örgütlerde, performansın iki boyutundan biri olan örgüt performansının aslında bir diğeri çalışan/işgören performansına bağlı olduğunu, en yalın haliyle çalışan performansındaki başarının örgüt performansını ve başarısını da beraberinde getireceğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Coyle- Shapiro ve Conway, 2005; Kaya ve Kesen, 2014).

2.10.3. Performans Boyutlarının İncelenmesi

Kasnaklı (2002)'ya göre performans, bir örgütü ya da yapıyı oluşturan makine, sermaye, işgören, yönetim ve çevresel etkileşim gibi bileşenlerin tümünün birlikte ortak gayret ve çaba ile ortaya koyduğu çıktıların toplamıdır. Bununla birlikte, performans kavramı tanımlanırken dikkat çeken bir diğer unsurda hem çalışana hem de örgüte ve ifa edilen işe değinilmesidir. Performans kavramının yazındaki ilk örneklerinin 1960'lı yıllar ve sonrasına ait olduğu görülmektedir (Vroom, 1964; Porter ve Lawyer, 1968; Steers ve Porter, 1975; Steers, 1977). Yani, temelde performans açısından *örgüt ve çalışan/işgören performansı* olmak üzere iki tür ayrıma gidilebilir. Bu kapsamda, öncelikle bahse konu kavramlara değinmek ve ne oldukları hakkında fikir edinmek yerinde olacaktır.

Bates ve Holton (1995) örgüt performansını, birbiriyle ilişkili çok sayıda ve çeşitli unsurları barındıran karmaşık bir yapı şeklinde tanımlamaktadır. Yanı sıra örgüt performansı, belirli bir zaman diliminde elde edilen çıktının örgüt hedeflerine karşılık gelme oranı şeklinde de ifade edilebilmektedir (Akal, 1998). Bernardin ve Beatty (1984), örgütün hedeflerinden ziyade elde edilen iş çıktılarının, finansal çıktıların, stratejinin ve müşteri memnuniyetinin de örgüt performansı açısından önemi üzerinde durmakta, dahası bu unsurların söz konusu çok boyutlu yapı içerisinde birbirleriyle olan güçlü ilişki ve bağlantılarına dikkat çekmektedirler.

Çalışan ya da işgören performansı, bireyin belirlenen zaman diliminde gerçekleştirdiği iş görme derecesi anlamına gelmektedir (Pakdil, 2001). Bir diğer ifadeyle, çalışan performansı bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve meziyetler ölçüsünde kendisine verilen işi kabul edilebilir düzeyde gerçekleştirebilmesidir. Yine konuya ilişkin benzer şekilde açıklama getiren Akbal (2010)'da çalışan performansını, çalışanın kişisel özelliklerine ve niteliklerine uygun kendisine tanımlanan işi belirtilen sınırlar dahilinde yerine getirebilmesidir şeklinde tanımlamaktadır.

Barutçugil (2002) ise, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla çalıştığı örgütte üstlendiği görev ve sorumluluklar neticesinde istediklerini elde edebilmek adına harcadığı zamanı ve çabayı çalışan performansı şeklinde tanımlamaktadır.

Nitekim, çalışanın harcadığı çaba veya zamana karşın elde ettiği sonuç tatmin edici ölçüdeyse bu durumun onun motivasyonunu arttırması ve performansına olumlu şekilde yansıması beklenebilir. Bu bağlamda, bazı araştırmacıların modern motivasyon kuramları

içerisinde bu konuya kapsamlı şekilde değindiği, dahası çalışan performansının rol açıklığı, motivasyon seviyesi ve beceri olmak üzere üç tür değişkenden meydana geldiği belirtilmektedir (Steers, 1977). Daha yalın bir ifadeyle, bahse konu üç değişkenin çalışanın motivasyonu ve dolayısıyla ortaya koyduğu performans üzerinde büyük ölçüde belirleyiciliği bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, çeşitli araştırmacılar (Roe ve Ester, 1999; Viswesvaran ve Ones 2000; Sonnentag ve Frese, 2005) ise çalışan performansının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu, ancak yazında görev performansı (task performance) ve bağlamsal performans (contextual performance) olmak üzere yaygın şekilde iki boyutunun bulunduğunu öne sürmektedirler.

2.10.4. Çalışan Performansı Alt Boyutları

Akal (2005)'e göre çalışan/işgören performansı, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen her türlü eylem, amaç, görev vs. sonucu bireyin elde edilen çıktıyı yansıtmaktadır. Bir başka ifadeyle, örgütsel amaçların veya görevlerin gerçekleştirilme düzeyi şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte Robbins ve Judge (2013)'nin konuya ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalar çalışanların ya da işgörenlerin iş performansının temelinde çeşitli davranışların yer aldığını göstermektedir. Jawahar ve Carr (2007) ise işgören/çalışan iş performansı temelindeki bu davranışlara açıklık getiren *görev performansı ve bağlamsal performans* olmak üzere iki tür boyuttan bahsetmektedirler. Bunlardan birincisi, işgörenlerin geleneksel iş tanımı içerisinde yer alan görevleri ya da temel faaliyetleri yerine getirmesi olarak tanımladığımız görev performansıdır. Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, görev performansı daha ziyade işin mesleki yönüyle ilgili olup sadece mevcut işe ilişkin değişkenlik göstermeyen görev ve sorumlulukları ortaya koymaktadır. Ancak, işe ilişkin değişkenliğin söz konusu olmadığı görev ve sorumlulukların yanı sıra işler arasında birtakım farklılıklar bulunabilmektedir (Jawahar ve Carr, 2007).

Bu bağlamda, Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) görev performansının işten işe birtakım farklılıklar gösterse de aynı zamanda iş tanımında yer alan faaliyetleri içerdiğini ve bireyin mesleki bilgisinin yanı sıra ustalığının da belirleyici olduğunu vurgulamaktadırlar. Kısacası, mesleki yeterliliğin, ahlaki niteliklerin, çalışma koşullarının ya da açık ve net bir biçimde tanımlanan işlerin görev performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışan/işgören iş performanslarının ikincisi ise bağlamsal performans olup, herhangi bir talebe dayanmaksızın sadece kişinin kendi iradesiyle sergilediği gönüllü ve istemli davranışları içermektedir. Robbins ve Judge (2013)'ye göre bağlamsal performans talep edilmeden gerçekleştirilen, başkalarına fayda sağlamaya yönelik ya da saygı çerçevesinde sergilenen olumlu davranışları kapsamaktadır. Dahası, bireyin görev tanımı içerisinde yer almayan ancak görevlerin yerine getirilmesinde büyük ölçüde kolaylık sağlayan türdeki destekleyici davranışlar bağlamsal performansı ortaya koymaktadır. Bu performansın ve ilgili davranışların sergilenmesinde etkili faktörler arasında ise bireyin iyi niyeti ve taşıdığı kişilik özellikleri yer almaktadır.

Bağcı (2014) da bağlamsal performansa ilişkin görüşünü belirtirken gönüllülük esasına değinerek, bireyin esas göreviyle ya da görev tanımında yer alan faaliyetlerle sadece dolaylı bir ilişki içerisinde olduğunu ve hem örgütsel hem de psiko-sosyal anlamda çözüm sağlayıcı bir vazife gördüğünü belirtmektedir. Bununla birlikte, bireyin resmi görev tanımı içerisinde yer almayan işleri icra etmek üzere gönüllülüğü, şahsen uygun olmadığı zaman veya koşullarda dahi kabul edilebilir ölçüde kurallar ve esaslara tabii olduğu ayrıca, örgütün amaçlarını benimsediği, savunduğu ya da desteklediği türden bütün davranışlar bağlamsal performansı yansıtmaktadır.

İki performans türü karşılaştırıldığında; görev performansı çalışanların görevlerini ne derece iyi yerine getirdiklerini ortaya koyarken (Rotundo vd., 2002), bir diğeri bağlamsal performansın kişinin olumlu ve iyi tutumlarını yansıttığı yani doğrudan işe ilişkin olmayan, görev tanımında yer almayan hatta kendi rızasına, gönüllüğüne ve içselleştirmesine dayanan eylemlerini (sağduyu, özveri, iletişim, katılım gibi) işaret etmektedir (Organ, 1998; Viswesvaran ve Ones 2000). Bunların yanı sıra, son yıllarda dikkat çeken bir diğer performans türü de yenilikçi iş tutumu ya da çalışan performansıdır (Scott ve Bruce, 1994).

Bu yeni performans türü ise, çalışanların örgütlerinde, görevlerinde veya eylemlerinde yeni süreçlerin ve fikirlerin yaratıldığı, desteklenip uygulandığı davranış şeklini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Jannsen, 2000).

2.10.5. Çalışan Performansının Önemi

Paek ve Schuckert (2015)'e göre gün geçtikçe çalışan performansına verilen önemin artması ve örgütler açısından hedefin her gün bir öncekinden daha iyi olma yönündeki

eğilimi büyük ölçüde küreselleşme, hızlı teknolojik değişim-gelişim ya da ürün-yaşam ömrünün kısalması gibi çeşitli faktörlerle ilişkilidir. Esasında bu durum, örgütleri çeşitli (ekonomi, pazarlama gibi) açılardan ciddi bir gelişime sürüklemekte ve yine tüm bunların odağında insan faktörünün yer aldığı belirtilmektedir. Sektör ayrımına varılmaksızın çalışan performansının kritik önemi bu noktada anlaşılmakta, fakat bilhassa da emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren örgütler açısından çalışanların işin özünü oluşturduğu, sürecin en önemli parçası olduğu ve rekabet avantajı yarattığı düşünülmektedir.

Her örgüt rekabet avantajı elde edebilmek adına birtakım (üretim sürecinde ve iş tasarımında iyileştirme, israfı azaltma ya da önleme, katma değer yaratma, çalışan performansını artırma gibi) girişimlerde bulunmakta ancak örgütte başarı sağlayan şeyin ileri teknolojik sistemlere ya da yöntemlere sahip olmaktan ziyade çalışanların örgütsel amaçlara yönelimi ve performansı olduğu vurgulanmaktadır (Alefari vd., 2018). Açıkça belirtmek gerekir ki, örgütü başarıya götüren her şeyin özünde insan yani çalışan yer almaktadır. Bu nedenle, çalışanların istek ve beklentilerine kulak vermek, performanslarını etkin kılmak ya da iyileştirmek örgütün pek çok hedefinin önünde gelmeli hatta gelecek planlarının gerçeklik kazanması noktasında bu konu üzerine dikkat çekilmelidir.

Çalışan performansı, örgütlerin hem bugün hem de gelecek planlamaları ve hedefleri açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, örgütler genellikle daha rasyonel veya doğru seçimler yapma eğiliminde olup çalışan performansının da istenen ve beklenen seviyede olması-kalması amacı taşımaktadır. Çünkü örgütlerin kendi amaç ve hedeflerine erişiminin çalışanlarının performanslarına bağlı olduğu bilinmekte, ancak çalışan performansının etkin bir şekilde ve doğru ölçütler -teknik veya yöntemler- uygulanarak değerlendirilmesiyle bu erişim mümkün kılınabilmektedir. Yanı sıra, çalışan performansı birtakım koşullara göre farklılık gösterebilmekte, dolayısıyla bütün çalışanları kapsayan, ortak ya da yeknesak bir performans ölçütünden ve yönetiminden bahsetmekte güçleşmektedir (Palmer ve Winters, 1993).

Yazın incelendiğinde, çalışan performansını ölçmenin hem onun kişisel gelişimine (kişisel yeteneklerini keşfetme, psikolojik tatmin vs.) hem de örgüte sağladığı faydalar (değerler ölçüsünde katkı sağlama, rasyonel ve isabetli adımlarla ilerleme, dinamik ve

esnek bir yapı kazanma gibi) üzerinde durulmaktadır (Çolak, 2010). Bununla birlikte, performansın etkinliğinden ve yönetiminden bahsedebilmek için öncelikle değerlendirilmesi gerektiği yani bir anlamda ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz prensibinin esas alındığı anlaşılmaktadır (Altunışık, 2015). Yani, örgüt ve yönetim açısından çalışan performansı performans değerleme -proaktif bir yaklaşım sergileme ve verimliliği arttırma- noktasında büyük önem kazanır.

Dehagni ve Rouhani (2014)'göre, örgütlerde performans yönetiminin sağlanmaması çalışanların beklentilerine karşılık verememe ve üretkenliklerini köreltme sonucunu doğurabilmektedir. Oysaki bireysel performans değerlemeye önem vererek çalışanların performanslarının adil- doğru- etkin bir biçimde değerlendirilmesi ve çalışanların kendi kişisel değerlendirmelerine ilişkin bilgilendirilmesi onların üretkenliğini artırmaktadır. Nihayetinde bu durum, çalışan performansını geliştirip iyileştirirken aynı zamanda örgüt performansını ve etkinliğini de bir o kadar arttırmak ya da iyileştirmek demektir. Konuya ilişkin, Barutçugil (2002) tarafından da çalışan performansının etkinliğinin gerek çalışana gerekse yönetime ve örgütün tamamına daha yüksek kazanç sağlama, etkin kaynak kullanımı nedeniyle verimliliği arttırma, değişen koşullara hızlı adaptasyon ve yatırımların geri dönüş süresini kısaltma gibi pek çok açıdan faydalı olduğu belirtilmektedir. Tüm bunlar, etkin performans yönetiminin amaçlarını ve örgütler açısından çalışan performansının önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Örgütlerde çalışan performansının önemine dikkat çeken başka araştırmacılar (Lam ve Schaubroeck, 1999) ise çalışanların kendilerine verilen işe özgü sorumlu oldukları görevlerin başarısı aslında örgütün bir bütün olarak performansı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, belirli zamanlarda çalışan performansının ölçüm ve değerlemesi yapılarak başarılı veya başarısız performansa sahip olanlar açısından duruma bir farkındalık getirilmesi hem başarılı olanların gerekli takdir ya da ödüllendirmeyi kazanması hem de başarısız olanların eksikliklerini görerek gidermeye çalışması çalışan performansının iyileştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bütünsel bir bakış açısıyla, çalışan performansındaki iyileşme örgütün tamamını etkilemekte ya da bir diğer ifadeyle örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Çalışan performansının iyileşmesini ya da artmasını sağlayan öğeler Ivancevich ve Matteson (1990) tarafından belirtildiği üzere bireyin yapma isteği, kapasitesi ve fırsatı

gibi üç farklı açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin işinin gerektirdiği ölçüde bir gayret sergileme niyetini ortaya koyan yapma isteğidir. İkincisi, bireyin söz konusu işi yapabilecek kadar deneyimli, becerikli ve yetkin olup olmama durumunu ifade eden yapma kapasitesidir. Nitekim, bireyin hangi işi, nasıl ve ne şekilde neticelendireceğine dair fikir sahibi olmaması aslında bizi ondan yüksek bir performans beklenemeyeceği gerçeğiyle yüzleştirmektedir. Üçüncüsü ise, bireyin işini yapabilmesi adına sağlanabilecek gereklilikleri tanımlamakta, aksi takdirde iyi performans sergilemenin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır. Tüm bunlar, çalışan performansı ve yönetimi noktasında bunu etkileyen faktörlerin neler olabileceği düşüncesini doğurmaktadır.

2.10.6. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansının tanımından, boyutlarından ve öneminden bahsettikten sonra bir de onu etkileyen faktörlerin neler olduğu ya da olabileceği üzerinde durmak gerekmektedir. Daha önce de belirttiğimiz üzere performans çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahiptir (Roe ve Ester, 1999; Viswesvaran ve Ones 2000; Sonnentag ve Frese, 2005). Bu nedenle, performansa etki eden faktörleri de tek çatı altında toplamak ve salt bir nedene dayandırmak pek mümkün değildir. Çünkü etkin veya başarılı performans hem bireyin hem örgütün hem de bunlardan ziyade çevrenin belirleyici olduğu durumlarda ve koşullarda gerçekleşmektedir (Özdemir, 2007).

Yazın incelendiğinde; çalışan performansını etkileyen faktörler açısından bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç tür ayrıma gidilmektedir (Morillo, 1990; Han vd., 2020). Aynı zamanda bu faktörlerin genel çerçevede bireye, örgüte, sektöre, coğrafyaya, kültüre vb. çok sayıda unsura göre farklılaşabildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, bireyin ihtiyaçları, değerleri, seçimleri, yetkinlikleri, demografik ve kişilik özellikleri; örgütün bu süreçteki yaklaşımı, yönetim tarzı, iletişim şekli, sunduğu olanaklar; sektörün canlılığı, rekabet düzeyi ve rakip faaliyetleri; coğrafyanın uygunluğu ya da kültürel farklılıklar, bağlamsal yaklaşım, kapsayıcılık veya çeşitlilik yönetimi gibi çok sayıda unsurun etkili olduğu çalışan performansı ancak bunların birbirleriyle doğru etkileşimi ve uyumu söz konusu olduğunda başarılı olabilmektedir. Çalışan performansının yönetimi ve başarısı açısından şimdi bu unsurlara tek tek değinmek yerinde olacaktır.

2.10.6.1. Çalışan Performansını Etkileyen Bireysel Faktörler

Schmidt ve Hunter (2004)'a göre çalışan performansını etkileyen çok sayıdaki bireysel faktörden birkaçı yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim, moral, motivasyon, stres, yetkinlik, değerler, ihtiyaçlar vb. şeklinde sıralanabilir. Bir diğer araştırmacı Palmer (1993) ise, konuya ilişkin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi temelinde bir açıklama getirerek bireyin hedeflerini gerçekleştirme arzusunun ve bunun için gösterdiği çabanın -performansının- fiziksel, sosyal, güvenlik, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi başlıca beş ihtiyaçtan doğduğunu belirtmektedir. Ivancevich ve Matteson (1990) çalışan performansını etkileyen önemli faktörlerden birinin de motivasyon olduğunu savunmaktadır. Moral-motivasyon önemli fakat tek unsur değildir. Ayrıca, bireyin yetkinliği, sezgisi ve yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi faktörlerde çalışan performansını etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Dicle (1982) ise, bireyin zekasının ve ilişkili diğer yeteneklerinin de etkili olduğunu öne sürmektedir.

Bununla birlikte, bireyin çalışma performansını etkileyen unsurlardan bir diğerinin de stres ve duygusal sorunlar olduğu ve bireyin kendi kişilik özelliği gereği strese olan yatkınlığının özellikle de kronikleşmişse veya sağlığını riske ediyorsa performansı üzerinde de büyük ölçüde belirleyici olduğu düşünülmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985; Fox vd., 2001). Bunun yanı sıra, optimum stresin performansı olumlu etkilediğini (Selye, 1976) ya da basit görevlerde stresin performans üzerinde olumlu etkileri olabildiğini ancak zor görevlerde aksine olumsuz etkilerin daha fazla ölçüde gözlemlendiğini belirten araştırmalarda mevcuttur (Lepine vd., 2005; Chang vd., 2007). Yani kısacası, çalışanların kendisinden istenen-beklenen performansı ortaya koyabilmesi için stresini yönetebilmesi, kendini iyi tanıması ve arzu ettiği doyuma ulaşması, gerekli yetkinliğe, deneyime, zekaya, sağlığa, moral ve motivasyona sahip olması gerekmektedir.

Nitekim, çalışan performansının örgüt performansı ile olan güçlü ilişkisi ya da bağı nedeniyle bu durum örgüt performansının ve başarısının da göstergesidir.

2.10.6.2. Çalışan Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışan performansını etkileyen faktörlerden bir diğeri genel çerçevede çalışma (fiziki) koşulları, örgüt yapısı, iş tasarımı ve idari (insan kaynakları ve yönetim) politikalara dair unsurları içeren örgütsel düzeydeki faktörlerdir. Bununla birlikte, örgütün iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları (Eymür, 2009), örgütsel amaçların netliği ve belirginliği (Ergül,

2012), yönetim tarzı (Feldman ve Hugh 1986; Nicholsan, 2003), iş güvencesi (Börü, 2001), terfi ve kariyer olanakları (Erdoğan, 2002), örgütün büyüklüğü (Solmuş, 2004) ve stratejik planlamaları (Eren, 1990) da çalışan performansını etkileyen diğer örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

Söz konusu faktörlerden örgüt yapısı ve idari (insan kaynakları ve yönetim) politikaları daha makro bir yaklaşım gerektirirken bilhassa da iş tasarımı ve çalışma koşulları çalışan performansı üzerinde doğrudan belirleyici olabilmektedir. Bununla birlikte, iş tasarımı denildiğinde çalışanın yetkinliklerine uygun işlerde görevlendirilmesi akla gelmektedir (Hackman ve Oldman, 1975). Bir anlamda başarılı performansın temelinde doğru işe doğru insan prensibi yatmaktadır. Çalışan ve iş arasındaki uyumun sağlanması ise birtakım bilimsel araştırmalar ve analizler gerektirmektedir. Çalışma koşullarında ise çalışılan ortamın önemine (nasıl olması gerektiğine -ısı, ışık, gürültü-) dikkat çekilmekte, hatta Hawthorne araştırmalarının bunun için bir örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir. Çünkü söz konusu araştırmalar çalışma koşulları ile çalışan performansı arasındaki güçlü ilişkiyi doğrulamaktadır (Dicle, 1982; Ergül, 2012).

Çalışan performansını etkileyen bir diğer örgütsel faktör mobbing ya da psikolojik tacizdir. Freidman (2004)'a göre ilk kez 1980'li yıllarda bahsi geçen bu kavram, bireyin veya örgüt çalışanın iyi ya da hoş olmayan birtakım (iletişim olanaklarını tahrip etme, onuruna ve sağlığına kasıtlı-bilinçli bir şekilde zarar verme gibi) davranışlara maruz bırakılmasıdır. Yanı sıra, bu çalışanların örgütte kilit rol oynadığı düşünüldüğünde aslında örgütsel performansın ya da başarının da varlığı söz konusu olmayacaktır. Bu kapsamda gerçekleştirilen çok sayıda araştırmada (Sandwick, 2003; Lewis, 2006; Einarsen vd., 2009; Gün, 2009) göstermektedir ki psikolojik tacize uğrayan çalışanların performansı düşmekte çünkü bu kişilerin düşük bir tatmin düzeyine ya da çeşitli sağlık problemlerine sahip olduğu görülmektedir. Öteki taraftan bu durum yalnızca bireyi etkilemekle kalmayıp hem psikolojik tacize tanık olanları etkileyerek işe devamsızlıklarına ya da ayrılmalarına (Tınaz, 2006) hem de örgütte kurumsallaşma sürecini büyük ölçüde etkileyerek verimlilik, zaman ve işgücü açısından ciddi kayıplara neden olabilmektedir (Mayhew vd., 2004).

Örgütsel açıdan çalışan performansı üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörlerden biri de çalışanların örgütsel adalet algısıdır. Bu düşüncenin temelinde, adalet algısının

çalışanların daha fazla ölçüde pozitif tutumlar sergilemelerine neden olduğu görüşü yer almaktadır (Berkowitz vd., 1987; Moorman, 1991; Elavainio vd., 2002). Yani, adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışan davranışları (bağlılık, adanmışlık) ve performansı bu durumdan olumlu (Folger ve Konovsky, 1989; Williams vd., 2002), aksi halde adalet algısının düşük olduğu örgütlerde ise çalışanların davranışları (saldırgan, hırçın, kötü) ve performansı bundan olumsuz etkilenmektedir (Greenberg 1990; Pfeffer ve Langton 1993; Henle, 2005). Tüm bunların yanı sıra çalışan performansını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerden ziyade bir de çevresel faktörler bulunmakta ve konunun bu kapsamda da incelenerek çalışan performansını iyileştirmek ya da etkin kılabilmek adına kapsamlı bir bakış açısının ortaya koyulması gerekliliği doğmaktadır.

2.10.6.3. Çalışan Performansını Etkileyen Çevresel Faktörler

Çalışan performansını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri inceledikten sonra bir de canlı bir organizma ya da toplumsal sistemler olarak tanımladığımız örgütleri çevresel faktörler açısından ele almak çalışan performansını etkin ve başarılı kılabilmek adına önem taşımaktadır. Öncelikle, örgütler kendilerine has birtakım (sosyal, canlı, dinamik) niteliklere sahip olduklarından sürekli olarak çevreleriyle bir etkileşim halindedirler. Çünkü bu etkileşim onların varlığını korumakta-sürdürülebilir kılmaktadır. Yani, bir örgütün varlık göstermesi aslında çevreyle olan etkileşimine veya çevreye adaptasyonuna bağlıdır (Timur, 1983).

Çevresel faktörlerin çalışan performansı üzerindeki etkisi ise büyük ölçüde adaptasyon ile ilişkilidir. Bir diğer ifadeyle, örgütler çevrelerinden etkilenen ya da onu etkileyen, zaman zaman büyük baskı ve değişimlere (kullanılan teknoloji, insani değerler, ideolojiler, görev dağılımları, nüfus, ekonomi, psikolojik ve kültürel yapı gibi) maruz kalan sosyal sistemlerdir (Timur, 1983; Ergül, 2012). Tüm bunlara karşın etkin ve başarılı bir performans göstermek ancak buna uyum- adaptasyon sağlamakla mümkündür. Nihayetinde, bir örgütü çevresinden bağımsız düşünebilmekte oldukça güçtür, çünkü karşılıklı bağımlılık ilkesi örgütlerin birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Örgütler toplumsal sistemlerdir ki bir örgütteki çalışanlar o sistemin en önemli parçasıdır. Dolayısıyla, sistemin işlevselliği ile çalışanların performansı paralellik göstermekte, çalışanların performansının ve başarısının da büyük ölçüde çevreyle kurulan ilişkilerin niteliğine ya da düzeyine bağlı olduğu düşüncesi savunulmaktadır. Ayrıca, bu

konuda örgütlere ve yöneticilerine önemli görevler düştüğü üzerinde durulmaktadır (Yılmaz, 2006).

2.10.7. Çalışan Performansı Sorununun ve Nedenlerinin İncelenmesi

Çalışan performansını etkileyen faktörler ortaya koyulduktan sonra bunların çalışan üzerinde nasıl bir etki yarattığının açık bir şekilde belirlenmesi ve bir çözüm planının geliştirilip uygulanması gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerden biri çalışan performansını olumsuz etkilediği (ön)görülen faktörlerin altında yatan nedenleri tanımlamak ve sorunu çözmek üzere harekete geçmektir. Söz konusu nedenlerin belirlenmesi ise hem örgüt hem de bütün çalışanlar adına doğru ve sağlıklı kararlar alabilme noktasında önem arz etmektedir. Bu kapsamda, Barutçugil (2002) tarafından bir performans sorununun temel nedenine ilişkin farkındalığa sahip olunmadığında ya da onu çözmek üzere müdahalede bulunulmadığında performansı etkileyen diğer tüm faktörlerinde etkisi olumlu dahi olsa olumsuzlukla sonuçlanarak mevcut ya da potansiyel sorunların büyümesine neden olacaktır.

Çalışan performansı sorununun temelinde hangi nedenlerin yer aldığını belirlemek başlı başına yeterli değildir. Barutçugil (2002)'e göre sorunların çözümüne ilişkin de bir yol izlenmesi gerekmektedir. Bu yolda izlenecek adımlar; çalışan sorunlarının belirlenmesi ve tanımlanması, performans ve davranışlar üzerindeki etkisinin açıkça ortaya koyulması, sorunun temel nedenlerine ilişkin analizlerin gerçekleştirilmesi, çalışandan beklenen performansın ya da başarı düzeyinin önceden tanımlanması ya da bir standardizasyon getirilmesi, sorunun çözümüne dair deneyimlerin, fikirlerin, yaklaşımların derlenmesi ve hem bir eylem planının hem de iyileştirme planının hazırlanmasıdır. Bütün bu süreç izlenirken, olumlu sonuçlar elde edebilmek adına ise atılan her adım iyileştirici ve geliştirici nitelikte olmalıdır.

Bununla birlikte, çalışan performansını etkileyen çok sayıda (Rummler, 1972; Morillo, 1990; Rowden ve Conine, 2005; Han vd., 2020) faktör olduğu bilinmekte ancak yüksek performans aslında çalışan davranışları üzerinde belirleyici olan faktörlerin tam veya eksiksiz yerindeliğini gerektirirken, düşük performansın temelinde sadece bir faktörün veya nedenin yer alabileceği belirtilmektedir. Yani, düşük performans sorununu çözmek esasında yüksek performans sergilenmesini sağlayabilmek kadar güç değildir. Çünkü tek bir faktör üzerine odaklanmak pek çok faktörü dikkate almaktan daha basittir. Fakat

burada önemli olan o tek faktörün iyi tespit edilmesi, soruna ilişkin farkındalık, kontrol ve çözüm sağlanmasıdır.

Çalışan performansı sorunlarına eğilmek, çalışanların tabiatı ya da yaradılışı gereği karmaşık olduğu düşünüldüğünde onları etkileyen faktörlere yönelik neden-sonuç ilişkisini yakalama noktasında da yöneticiyi aslında güç bir sürecin içine sokmaktadır. Yanı sıra, örgüt başarısında çalışanların kilit rol oynadığı ya da bir diğer ifadeyle bütün örgütsel süreçlerde yer alan başat ve itici gücün çalışanlar olduğu göz önünde bulundurulursa gerek iç gerekse de dış çevreden kaynaklı çok sayıda faktörün gözetilmesi ve bu faktörlerin nedenlerinin incelenmesi yöneticilere önemli ve güç sorumluluklar yüklemektedir. Çalışanların performansını etkileyen faktörlerin davranışları üzerindeki etkileri incelendiğinde ise, daha çok büyük resmi görmekten ziyade davranışların belirli bir yönünü (eğitim, stres, motivasyon vs.) ölçmeye odaklanıldığı dikkat çekmektedir. Ayrıca, çalışanların davranışlarının karmaşıklığı ve belirsizlik düzeyinin yüksek olması da öngörebilmeyi ya da kestirimde bulunmayı güçleştirerek sorunlara çözüm üretmeyi etkileyen unsurlar arasındadır (Alefari vd., 2018).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜKENMİŞLİK ALGISI VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

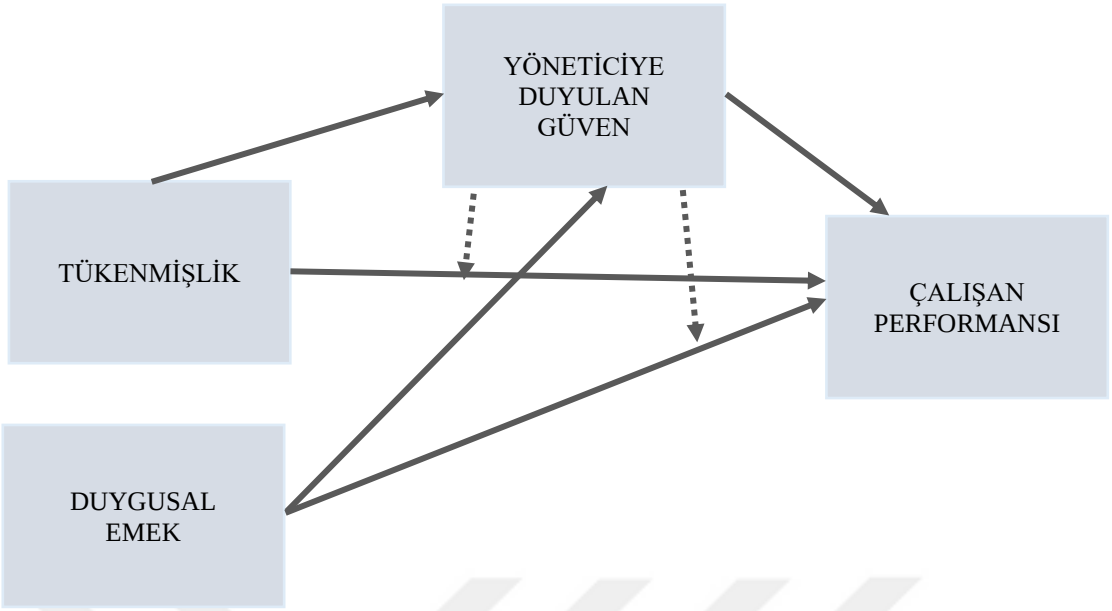
Bu bölümde öncelikle birinci bölümde detaylı olarak anlatılan çalışmanın amacı, araştırma modeli ve hipotezler hatırlatılmakta ardından, araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem; örneklem seçimi ve veri toplama, araştırmada kullanılan ölçekler, kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır. Son olarak da araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı çalışanların tükenmişlik algıları ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki örüntüsü üzerinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü analiz etmektir. Araştırma için oluşturulan hipotetik model aşağıda yer almaktadır.

3.2. Hipotetik Model ve Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında sınanacak hipotetik model Şekil 3.1‘de görselleştirilmektedir. Modelde, duygusal emek, tükenmişlik ve iş performansı arasındaki nedensel ilişki sorgulanmakta, bunun yanı sıra yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü analiz edilmektedir. Aşağıdaki modelde görüldüğü üzere duygusal emek ve iş performansı arasında negatif yönlü yönlü bir nedensel ilişki içinde olacağı, tükenmişlik ve iş performansı arasında negatif yönlü yönlü bir nedensel ilişki içinde olacağı, yöneticiye duyulan güven ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir nedensel ilişki içinde olacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda yöneticiye duyulan güvenin tüm model için düzenleyici role sahip olduğu varsayılmaktadır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

Hipotetik model kapsamında sınanacak hipotezler iki grup altında toplanabilir. Birinci bölümde gerekçeleri ile detaylı olarak geliştirilen bu hipotezler aşağıda hatırlatılmaktadır. Birinci gruptaki hipotezler tükenmişlik, duygusal emek ve yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Birinci gruptaki hipotezler:

Hipotez 1: Çalışanların tükenmişlik algılarının iş performanslarına negatif etkisi vardır.

Hipotez 2: Çalışanların duygusal emek davranışlarının iş performanslarına negatif etkisi vardır.

Hipotez 3: Çalışanların tükenmişlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4: Çalışanların duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5: Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin iş performansları üzerindeki etkisi vardır.

İkinci grup hipotezlerde, tükenmişlik, duygusal emek ve yöneticiye duyulan güven ile çalışanların performansı arasındaki nedensel ilişkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü incelenmektedir.

Hipotez 6: Çalışanların tükenmişlik algılarının iş performanslarına etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü vardır.

Hipotez 7: Çalışanların duygusal emek davranışlarının iş performanslarına etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmada izlenen örneklem seçimi ve veri toplama prosedürü hakkında bilgi verilmekte ardından, araştırmada kullanılan ölçekler ve kullanılan istatistiksel teknikler tanıtılmaktadır.

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Tükenmişlik algısı ve duygusal emek davranışlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi ve yöneticiye duyulan güvenin bu etkideki düzenleyici rolünün incelendiği çalışmanın örneklemini BBBH'de çalışan ve doğrudan bakım hizmeti sunan bakım personeli oluşturmaktadır. Bu araştırmada huzurevlerinde çalışan bakım personelinin örneklem grubu olarak seçilmesi iki ana nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki; Covid 19 pandemisiyle mücadelede dünyada daha öncesi benzerine az rastlanan büyük bir yük altında görev yapan sağlık bakım hizmeti personeli, bu görevlerini biyolojik, sosyal, ruhsal baskı veya stres altında yürütmüşlerdir. Değişen çalışma biçimi, artan dikkat ve özen yükümlülüğü ve kriz protokolleri iş ve stres yükünü arttırmıştır. Yaşlı bakım personeli 24 saat kesintisiz yüksek risk altında ve özverili biçimde dezavantajlı bir grupla (yaşlı bakım hizmeti) çalışan, bu süreçte fiziksel olarak yıpranmanın yanı sıra duygusal olarak da hasar görmüş bir gruptur. Bu nedenle çalışmada incelenmeye değer bir grup olarak görülmektedir.

İkincisi, huzurevi çalışanları, pandemi sürecinde hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının gölgesinde kalmış, bu noktada daha az dikkat çeken bir grup olmuştur. Pandemi sürecindeki araştırmalarda, bu grupla yapılan araştırmanın yazına katkı sağlayacağı ve önemli bir boşluğu dolduracağı düşünüldüğünden örneklem grubunu olarak seçilmiştir. Bu aşamada çalışma koşulları benzerlik içerdiğinden kamu-özel ayrımına gidilmemiştir. BBBH örneklem olarak seçilmesinin nedeni ise Bursa'da kamuya ait kapasite ve yoğunluk açısından önde olan kurum olmasıdır. En fazla yaşlı bakım hizmeti sunan, en fazla bakım personeli çalıştıran olması nedeniyle BBBH araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, BBBH kurum yöneticileriyle iletişime

geçilerek veri toplama talebinde bulunulmuştur. Kurumda yaşlı bakım hizmetinde toplam 100 kişi çalışmakta olup, çalışanların hepsi gönüllülük esasına bağlı kalarak araştırmaya dahil edilmiştir (N:100). Dolayısıyla çalışmada kullanılan veriler ana kütleyi kapsamaktadır. Ekim- Aralık 2022 tarihleri arasında veri toplama süreci tamamlanmıştır.

Huzurevi çalışanları örnekleminde yapılan bu araştırmanın hem örneklem grubu açısından, hem de bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından alandaki önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

3.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sağlayacağı katkıların yanı sıra mevcut birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, araştırma evrenini oluşturan yaşlı bakım personelleri gece ve gündüz şiftlerinde vardiyalı olarak çalıştıklarından dolayı bu çalışma sistemi personellerin tümüne ulaşmada kontrol güçlüğüne neden olmaktadır. Bir diğeri ise, araştırma kapsamında sadece kamu kuruluşunun incelenecek olmasıdır. Bu bağlamda, bir kamu kuruluşu olan ve yaşlı bakımı veren en fazla sayıda çalışanın bulunduğuve en fazla sayıda yaşlıya hizmet sunan BBBH çalışanları araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler

Mevcut araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan, tükenmişlik, duygusal emek, yöneticiye duyulan güven ve bağımlı değişkeni oluşturan; çalışan performansı ölçümünde 5-li likert tipi ölçeklerden yararlanılmıştır. Her bir ölçek için cevaplayıcıların ölçeklerde yer alan soruları 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Aşağıda, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde kullanılan yöntem ve ölçekler açıklanmaktadır.

3.4.1. Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin orjinali, Maslach ve Jackson (1981)' dan uyarlanmış, Türkçe 'de güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Ergin (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir (α=0,83). Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 sorudan oluşmaktadır. Fakat çalışma evreninin sınırlı olmasından ötürü ölçeğin tümü alınamamış, sadece model üzerinde etkisi olan önemli sorular üzerinde durulmuştur. Araştırmamızda tükenmişlik ölçeğinin 9 soruluk duygusal, 5 soruluk duyarsızlaşma ve 8 soruluk kişisel başarı eksikliği alt boyutları kullanılmış olup, iç tutarlılıkları sırasıyla (α = 0,83, α =0,71, α =0,72) olarak raporlanmaktadır. Ölçekte yer alan sorulara aşağıdaki Tablo 3.1'de yer verilmektedir.

Tablo 3.1. Tükenmişlik Ölçeği

Maddeler
Duygusal Tükenme
1. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.
2. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
3. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.
4.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.
Duyarsızlaşma
1. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.
2. Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.
3. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.
Kişisel Başarı Eksikliği
1. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.
2. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.
3. İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.
4. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.
5. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım

Ölçeğin değerlendirilmesinde tüm maddelerin puanlarının ortalaması alınmaktadır. Ölçeğin değerlendirme puanı arttıkça katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin de arttığı belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1992).

3.4.2. Duygusal Emek Ölçeği

Araştırmada kullanılan Duygusal Emek Ölçeğinin orjinali, Diefendorff vd. (2005)'dan uyarlanmış, Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından) tarafından gerçekleştirilmiştir (α=0,80) . Duygusal Emek Ölçeği 14 maddeden oluşmaktadır. Fakat çalışma evreninin sınırlı olmasından ötürü ölçeğin tümü alınamamış, sadece model üzerinde etkisi olan önemli sorular üzerinde durulmuştur. Araştırmamızda Duygusal Emek ölçeğinin 6 soruluk yüzeysel rol yapma, 4 soruluk derinden rol yapma ve 3 soruluk samimi duygular alt boyutları kullanılmış olup, iç tutarlılıkları sırasıyla (*α=0,84, α=0,87 α=0,82*) olarak raporlanmaktadır. Ölçekte yer alan sorulara aşağıdaki Tablo 3.2'de yer verilmektedir.

Tablo 3.2. Duygusal Emek Ölçeği

Maddeler
Yüzeysel Rol Yapma: YR
1. Hastalarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.
2. Hastalarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.
3. Hastalarıma gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.
Derinden Rol Yapma: DR
1. Hastalara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.
2. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.
3. Hastalara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.
Samimi Duygular: DD
1. Hastalara sergilediğim duygular samimidir.
2. Hastalara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.
3. Hastalara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.

Ölçeğin değerlendirilmesinde tüm maddelerin puanlarının ortalaması alınmaktadır. Ölçeğin değerlendirme puanı arttıkça katılımcıların duygusal emek düzeylerinin de arttığı belirtilmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012).

3..4.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Araştırmada kullanılan Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin orjinali, Börü, İslamoğlu ve Birsel (2007) 'den uyarlanmış, Türkçe 'de güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Börü,

İslamoğlu ve Birsel (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir (α=0,96). Ölçek 40 maddeden oluşmaktadır. Fakat çalışma evreninin sınırlı olmasından ötürü ölçeğin tümü alınamamış, sadece model üzerinde etkisi olan önemli sorular üzerinde durulmuştur. Araştırmamızda Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin, Çalışanı Destekleyen, Yetkin, Olumlu Çalışma Ortamı Yaratan, Güven Veren, Astını Önemseyen, Kendine Güvenen alt boyutlarının iç tutarlılıkları sırasıyla (α=0,97, α=0,91 α=0,90, α=0,92, α=0,93, α=0,88) olarak raporlanmaktadır. Ölçekte yer alan sorulara aşağıdaki Tablo 3.3'te yer verilmektedir. Tablo 3.3' de araştırmamıza dahil edilen model üzerinde etkisi olan önemli sorular verilmiştir.

Tablo 3.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Maddeler
Astlarını Önemseyen: ASTON
1.Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.
2. Yöneticim adildir.
3. Yöneticim karar alırken çalışanların görüşlerini alır.
Kendine Güvenme: KENGUV
1. Yöneticim kendine güvenir.
2. Yöneticim kendisiyle barışıktır
Olumlu Çalışma Ortamı Yaratama: OCOY
1. Yöneticim güven telkin eder.
2. Çalışanların birbiri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder.
3. Yöneticim kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.

Ölçeğin değerlendirilmesinde tüm maddelerin puanlarının ortalaması alınmaktadır. Ölçeğin değerlendirme puanı arttıkça katılımcıların yöneticisine duyduğu güven düzeylerinin de arttığı belirtilmektedir (Börü vd., 2007).

3.4.4. Performans Ölçeği

Araştırmada kullanılan Performans Ölçeğinin orjinali, Goodman ve Svyantek (1990) tarafından hazırlanan ve Booth-Butterfield (1991) 'den uyarlanmıştır (α=0,96). Performans ölçeğinin 9 soruluk görev performansı ve 16 soruluk bağlamsal performans alt boyutlarının iç tutarlılıkları sırasıyla (α=0,91, α=0,88) olarak raporlanmaktadır

(Özer,2019) . Fakat çalışma evreninin sınırlı olmasından ötürü ölçeğin tümü alınamamış, sadece model üzerinde etkisi olan önemli sorular üzerinde durulmuştur. Araştırmamızda kullanılan ölçekte yer alan sorulara aşağıdaki Tablo 3.4'te yer verilmektedir.

Tablo 3.4. Performans Ölçeği

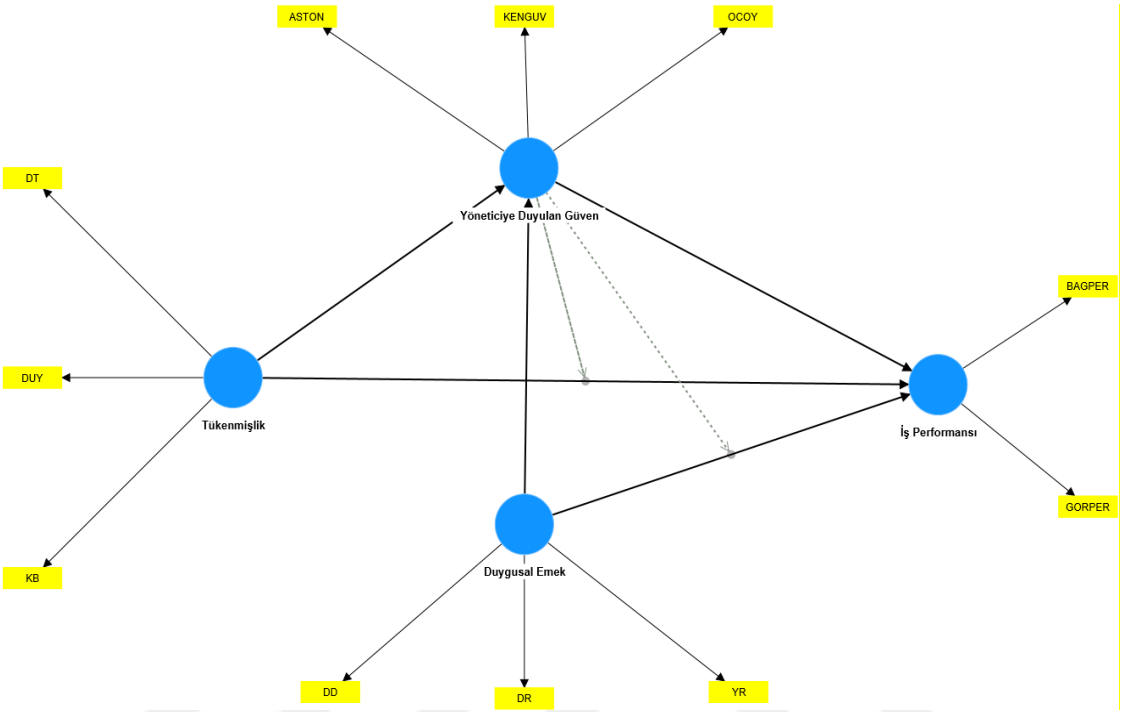
Maddeler
Bağlamsal Performans: BAGPER
1.Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.
2. Çalışma saatinde gereksiz aralar veririm.
3. İş tanımımda yer almasa bile yeni başlayanlara hastane içerisinde yardımcı olurum.
4. Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.
5. İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.
6. Kişisel telefon görüşmelerine uzun zamanlar harcarım.
7. Gereksiz iş araları vermem.
8. İşlerinde bölümümde sorumlu çalışma arkadaşıma yardımcı olurum.
9. Bölümüm için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.
Görev Performansı: GORPER
1. Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum uygun çalışırım.
2. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.
3. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim

Ölçeğin değerlendirilmesinde tüm maddelerin puanlarının ortalaması alınmaktadır. Ölçeğin değerlendirme puanı arttıkça katılımcıların performans düzeylerinin de arttığı belirtilmektedir (Özer, 2019).

3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) son yıllarda özellikle sosyal bilimlerde oldukça fazla kullanım alanı bulan, faktör analizi ve regresyon analizlerini birleştiren ve aynı zamanda ölçülen değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin eş zamanlı incelenmesine imkân sağlayan bir modelleme yöntemidir.

Araştırma modelinin yol analizi Şekil 3.2'de verilmektedir. Modelde tükenmişlik ve duygusal emeğin iş performanslarına etkileri sorgulanmakta ve yöneticiye duyulan güvenin bu etkiye düzenleyici rolü analiz edilmektedir.



Şekil 3.2. Araştırma Modeli Yol Analizi

Model kapsamında, sınanacak hipotezler çalışmanın birinci bölümünde yazın ile desteklenerek gerekçeleriyle açıklanmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Mevcut çalışmada gerçekleştirilen yazın araştırmasının ardından konuya ilişkin araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma verilerinin analizinde öncelikle katılımcıların demografik özellikleri ve ölçeğin kategorik sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin frekans analizleri yapılmıştır. İlgili literatür araştırmasına dayanılarak oluşturulan araştırma modeli analizinde PLS-YEM kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında verilerin yapısal eşitlik modellemesine uygun olup olmadığının anlaşılması amacıyla araştırma modelinde incelenen boyutların ve ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için ölçüm modeli analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma modeli; ölçüm modeli kriterlerini sağladığından modelin tahmin gücü ve değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde durulması gerekmektedir. Modelin değerlendirilmesinde, çoklu doğrusal bağlantı, açıklama gücünü gösteren R^2 ve düzeltilmiş $\bar{R}^2$, etki büyüklüğü (f^2) ve tahmin gücü (Q^2), β katsayıları (yol katsayıları), parametrelerin bireysel anlamlılıkları, değerlendirilmektedir.

3.7. Araştırma ile İlgili Bulgular

Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla; demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonuçları, ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar ve iç tutarlılık katsayıları ve hipotez sınamaları başlıkları altında verilmektedir.

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmada anket uygulanan 100 katılımcının %44'ünün kadın, %56'sının ise erkek çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Genel olarak bakıldığında çalışanların cinsiyet bağlamında dengeli bir yapıya sahip olduğu söylenebilmektedir.

Ankete katılan çalışanların %82'si evli iken, %18'i bekardır. Çalışanların %23'ü ilkokul mezunu, %25'i ortaokul mezunu, %33'ü lise mezunu ve %12'si ise önlisans mezunu olduğu görülmektedir.

Ailelerinde bakıma muhtaç birey olup olmadığını belirlemek için sorulan soruya, katılımcıların %72'si olmadığını, %28'i ise olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcıların, ne kadar süredir yaşlı bakım hizmeti sunduklarını belirlemek amacıyla sorulan soruya %32 ile 6-10 yıl arası olduğu cevabı gelmiştir. Katılımcıların, bu kurumda ne kadar süredir görev yaptıklarını belirlemek amacıyla sorulan soruya 6-10 yıl arası çalışan katılımcı oranı %30 iken, 11-15 yıl arası %26, 16-20 arasında hizmet verenlerin oranı %17 ve 21 yıl ve üzeri hizmet veren katılımcıların oranı %11 olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaptıkları işi tercih etme sebepleri sıralandığında, katılımcıların yaklaşık yarısı %49'u sevdiği için bu işi yaptıklarını söylemektedirler. Buna karşın mesleği olduğu ve çalışmak zorunda olduğunu söyleyenlerin iki kategoriside %25'dir. Başka bir iş bulamadığını söyleyenler sadece bir kişi ve maddi getirisi iyi olduğu için tercih ettim diyen kimse söz konusu değildir. Çalışanlara mesleklerini değiştirmek isteyip

istemedikleri sorulduğunda, %79'u değiştirmek istemediğini ifade etmiştir. Katılımcıların %21 ise mesleklerini değiştirmek istemektedir.

Katılımcılara bakım hizmetlerinde yaşadıkları sorunlar ile nasıl başa çıktıkları sorulduğunda, %76 gibi büyük bir oranı iş sorumlularıyla durumu paylaştıklarını söylemektedir. Geriye kalan katılımcılar ise genel olarak; içine attıklarını (%4), kendi kendini teselli ettiğini (%7), aile arkadaş desteği ile atlattığını (%6) ve profesyonel yardım aldıklarını (%6) söylemektedir.

Çalışanların, bir ayda ne kadar fazla mesai yaptığını belirlemek amacıyla sorulan soruya %86 ile fazla mesai yapmadıkları görülmektedir. 1-8 saat arası fazla mesai yapanların oranı %6, 9 - 16 saat arası mesai yapanların oranı %3, 17-24 saat arası mesai yapanların oranı %3 ve 25-32 saat arası fazla mesai yapanların oranı %2'dir.

Tablo 3.5. Araştırma örneklemine ilişkin özellikler

Yaş (N=100)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
20-40	37	%37
41-60	63	%63
Cinsiyet (N=100)		
Kadın	44	%44
Erkek	56	%56
Medeni Durum (N=100)		
Evli	82	%82
Bekar	18	%18
EğitimDüzeyi (N=100)		
İlkokul	23	% 23,0
Ortaokul	25	% 25,0
Lise	33	% 33,0
Ön lisans	12	% 12,0
Lisans	7	% 7,0
Ailede Bakıma Muhtaç Biri (N=100)		
Var	28	%28
Yok	72	%72

Yaşlı Bakım Hizmet Süresi (N=100)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
1-5 yıl	13	% 13
6-10 yıl	32	% 32
11-15 yıl	21	% 21
16-20 yıl	21	% 21
21 yıl ve üzeri	13	% 13
Örgüt Kıdemi (N=100)		
1-5 yıl	16	%16
6-10 yıl	30	%30
11-15 yıl	26	%26
16-20 yıl	17	%17
21 yıl ve üzeri	11	%11
Gelir Algısı (N=100)		
Gelir-Gider Denk	27	%27
Gelir Giderden Fazla	10	%10
Gelir Giderden Az	63	%63
İş Tercih Sebebi (N=100)		
Sevdiğim için	49	%49
Mesleğim olduğu için	25	%25
Çalışmak zorunda olduğum için	25	%25
Başka iş bulamadığım için	1	%1
Maddi getirisi yüksek olduğu için	0	%0
İş Değiştirme Düşüncesi (N=100)		
Var	21	%21
Yok	79	%79
Sorunlarla Başa Çıkma Biçimi (N=100)		
Kimseyle konuşmam içime atarım	4	%4
Kendi kendimi teselli ederim	7	%7
Aile/Arkadaş Desteği alırım	7	%7

Profesyonel yardım alırım	6	%6
İş sorumlusu ile durumu paylaşırım	76	%76

Fazla Mesai (N=100)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Yok	86	%86
1-8 saat	6	%6
9-16 saat	3	%3
17-24 saat	3	%3
25-32 saat	2	%2

3.7.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Güvenilirlik Analizi Ve Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada hipotez sınamalarına geçmeden önce araştırma örneklemi üzerinden her bir ölçek için güvenilirlik analizleri ve ölçeklerin faktöriyel yapılarını araştırmak amacıyla açıklayıcı faktör analizleri (temel bileşenler analizleri) uygulanmıştır.

3.7.2.1. Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla on iki sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi yardımıyla, faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.6'da tükenmişlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.6. Tükenmişlik ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0.933		
2. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0.907		
3. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0.936		
4. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0.929		
5. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		0.889	
6. Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.		0.945	
7. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		0.909	
8. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.			0.776
9. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.			0.808
10. İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.			0.882
11. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.			0.840
12. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım			0.817
Açıklanan toplam varyans %	%80.904		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı:	0.924		
Bartlett Küresellik Testi: p< 0.001, Ki kare: df:	1122.808		

Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.924) ve Barlett küresellik testi sonuçları (X^2 =1122.808 ve p<0.001) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere on iki sorudan oluşan üç faktörlü yapı toplam varyansın %80.904'ünü açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0.817 ile 0.945 aralığında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayı

α=0.883 ve α=0.945 aralığındadır. Güvenilirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik Ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 3.7'de yer almaktadır.

Tablo 3.7. Tükenmişlik ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları

Sorular	**Ortalama**	**Standart sapma**	**Madde Toplam Korelasyonu**
Faktör 1. Duygusal Tükenmişlik Cronbach Alfa (α) = 0.945 Maddeler arası ort. korelasyon=0.867			
D 1	3.20	1.651	0.874
D 2	3.28	1.558	0.838
D 3	3.27	1.569	0.884
D 4	2.97	1.623	0.874
Faktör 2. Duyarsızlaşma Cronbach Alfa (α) = 0.902 Maddeler arası ort. korelasyon= 0.807			
DUY 1	2.71	1.351	0.775
DUY 2	2.73	1.469	0.862
DUY 3	2.53	1.457	0.786

Faktör 3. Kişisel Başarıda Azalma			
Cronbach Alfa (α) = 0.883			
Maddeler arası ort. korelasyon= 0.717			
KB 1	2.40	1.576	0.605
KB 2	3.23	1.270	0.720
KB 3	3.09	1.415	0.796
KB 4	3.15	1.218	0.735
KB 5	3.18	1.424	0.731

Duygusal tükenmişlik alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.945 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.867 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için işimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum sorusunun ortalaması 3.28 ile en yüksek değere, yolun sonuna geldiğimi hissediyorum sorusunun ortalamasının ise 2.97 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında duygusal tükenmişlik sorularının standart sapmaları yakın değer alırken madde ortalamaları 0.838- 0.884 aralığında elde edilmiştir.

Duyarsızlaşma ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.902 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.807 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum sorusunun ortalaması 3.73 ile en yüksek değere, işim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum sorusunun ortalamasının ise 2.53 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında duyarsızlaşma sorularının standart sapmaları duygusal tükenmişlik sorularından daha küçük değer alırken madde ortalamaları 0.775-0.862 aralığında elde edilmiştir.

Kişisel başarıda azalma ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.883 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.717 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için işim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım sorusunun ortalaması 3.23 ile en yüksek değere, çok şeyler yapabilecek güçteyim sorusunun ortalamasının ise

2.40 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında kişisel başarıda azalma sorularının madde ortalamaları 0.605-0.796 aralığında elde edilmiştir.

3.7.2.2. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla dokuz sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi ile faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.904) ve Barlett küresellik testi sonuçları (X^2=887.947 ve p<0.001) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 3.8'de duygusal emek ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.8. Duygusal emek ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**
1. Hastalarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	0.923		
2. Hastalarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	0.948		
3.Hastalarıma gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	0.946		
4. Hastalara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		0.905	
5. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		0.931	
6. Hastalara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		0.931	
7. Hastalara sergilediğim duygular samimidir.			0.940
8. Hastalara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			0.937
9. Hastalara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.			0.938
Açıklanan toplam varyans %	%87.722		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı:	0.901		
Bartlett Küresellik Testi: p< 0.001, Ki kare: df:	877.947		

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere dokuz sorudan oluşan üç faktörlü yapı toplam varyansın %87.722'sini açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0.905 ile 0.948 aralığında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayı α=0.912 ve α=0.933 aralığındadır. Güvenilirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Duygusal Emek Ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 3.9'da yer almaktadır.

Tablo 3.9. Duygusal emek ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları

Sorular	**Ortalama**	**Standart sapma**	**Madde Toplam Korelasyonu**
Faktör 1. Yüzeysel Rol Yapma: YR Cronbach Alfa (α) = 0.933 Maddeler arası ort. korelasyon=0.861			
YR 1	3.38	1.549	0.834
YR 2	3.39	1.435	0.872
YR 3	3.55	1.445	0.878
Faktör 2. Derinden Rol Yapma: DR Cronbach Alfa (α) = 0.912 Maddeler arası ort. korelasyon=0.824			
DR 1	3.15	1.266	0.805
DR 2	3.28	1.215	0.831
DR 3	3.30	1.314	0.836
Faktör 3. Doğal Davranışlar: DD Cronbach Alfa (α) =0.932 Maddeler arası ort. korelasyon= 0.860			
DD 1	2.67	1.295	0.864
DD 2	2.71	1.313	0.867
DD 3	2.64	1.259	0.850

Yüzeysel rol yapma alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.933 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.861 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için hastalarıma gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim sorusunun ortalaması 3.55 ile en yüksek değere, hastalarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım sorusunun ortalamasının ise 3.38 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir.

Alt maddeler bağlamında yüzeysel rol yapma sorularının standart sapmaları yakın değer alırken madde ortalamaları 0.834-0.878 aralığında elde edilmiştir. Derinden rol yapma alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.912 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.824 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için hastalara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm sorusunun ortalaması 3.30 ile en yüksek değere, hastalara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım sorusunun ortalamasının ise 3.15 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında derinden rol yapma sorularının standart sapmaları yüzeysel rol yapma sorularından daha küçük değer alırken madde ortalamaları 0.805-0.836 aralığında elde edilmiştir.

Doğal davranışlar alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.932 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.860 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için hastalara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır sorusunun ortalaması 2.64 ile en düşük değere, hastalara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar sorusunun ortalamasının ise 2.71 ile en büyük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında doğal davranışlar sorularının standart sapmaları yüzeysel rol yapma sorularından daha küçük değer alırken madde ortalamaları 0.850-0.867 aralığında elde edilmiştir.

3.7.2.3.Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla sekiz sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi ile faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.919) ve Barlett küresellik testi sonuçları (X^2=802.538 ve $p<0.001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 3.10'da yöneticiye duyulan güven ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.10. Yöneticiye duyulan güven ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.	0.943		
2. Yöneticim adildir.	0.934		
3. Yöneticim karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	0.923		
4. Yöneticim kendine güvenir.		0.866	
5. Yöneticim kendisiyle barışıktır.		0.962	
6 Yöneticim güven telkin eder.			0.939
7. Çalışanların birbiri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder.			0.933
8. Yöneticim kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.			0.904
Açıklanan toplam varyans %	%88.884		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı:	0.919		
Bartlett Küresellik Testi: p< 0.001, Ki kare: df:	802.538		

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere sekiz sorudan oluşan üç faktörlü yapı toplam varyansın %88.884'ünü açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0.966 ile 0.962 aralığında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayı α=0.822 ve α=0.942 aralığındadır. Güvenilirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3.11. Yöneticiye duyulan güven ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları

Sorular	Ortalama	Standart sapma	Madde Toplam Korelasyonu
Faktör 1. Astlarını Önemseme: ASTON Cronbach Alfa (α) = 0.916 Maddeler arası ort. korelasyon=0.830			
ASTON 1	2.72	1.518	0.856
ASTON 2	2.91	1.436	0.838
ASTON 3	2.74	1.440	0.798
Faktör 2. Kendine Güvenme: KENGUV Cronbach Alfa (α) =0.822 Maddeler arası ort. korelasyon=0.697			
KENGUV 1	3.80	1.263	0.697
KENGUV 2	3.35	1.250	0.697
Faktör 3. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratama: OCOY Cronbach Alfa (α) =0.942 Maddeler arası ort. korelasyon=0.879			
OCOY 1	2.71	1.506	0.869
OCOY 2	2.95	1.344	0.884
OCOY 3	2.78	1.460	0.885

Astlarını önemseme alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.916 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.830 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için yöneticim adildir sorusunun ortalaması 2.91 ile en yüksek değere, çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir sorusunun ortalamasının ise 2.72 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında astlarını önemseme sorularının standart sapmaları yakın değer alırken madde ortalamaları 0.798-0.856 aralığında elde edilmiştir.

Kendine güvenme alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.822 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.697 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için yöneticim kendine güvenir sorusunun ortalaması 3.80 ile en yüksek değere, yöneticim kendisiyle barışıktır sorusunun ortalamasının ise 3.35 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında kendine güvenme sorularının standart sapmaları astlarını önemseme sorularından daha küçük değer alırken madde ortalamaları 0.697 değeri almaktadır.

Olumlu çalışma ortamı yaratma alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.942 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.879 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için çalışanların birbiri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder sorusunun ortalaması 2.95 ile en yüksek değere, yöneticim güven telkin eder sorusunun ortalamasının ise 2.71 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında olumlu çalışma ortamı yaratma sorularının standart sapmaları astlarını önemseme sorularını standart sapmasına yakın değer alırken madde ortalamaları 0.869-0.884 aralığında elde edilmiştir.

3.7.2.4. Çalışan Performansı Ölçeği

Performans ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla on iki sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi ile faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.946) ve Barlett küresellik testi sonuçları (X^2=1201.422 ve $p<0.001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 3.12'de performans ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.12. Performans ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör 1	**Faktör 2**
1. Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	0.840	
2. Çalışma saatinde gereksiz aralar veririm.	0.855	
3. İş tanımımda yer almasa bile yeni başlayanlara hastane içerisinde yardımcı olurum.	0.883	
4. Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	0.786	
5. İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	0.765	
6. Kişisel telefon görüşmelerine uzun zamanlar harcarım.	0.894	
7. Gereksiz iş araları vermem.	0.838	
8. İşlerinde bölümümde sorumlu çalışma arkadaşıma yardımcı olurum.	0.868	
9. Bölümüm için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	0.914	
10. Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum uygun çalışırım.		0.883
11.Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.		0.930
12. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.		0.900
Açıklanan toplam varyans %	%77.687	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı:	0.946	
Bartlett Küresellik Testi: p< 0.001, Ki kare: df:	1201.422	

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere on iki sorudan oluşan iki faktörlü yapı toplam varyansın %77.687'sini açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0.765 ile 0.930 aralığında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayı α=0.889 ve α=0.952 aralığındadır. Güvenilirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Performans Ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 3.13'te yer almaktadır.

Tablo 3.13. Performans ölçeği alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları

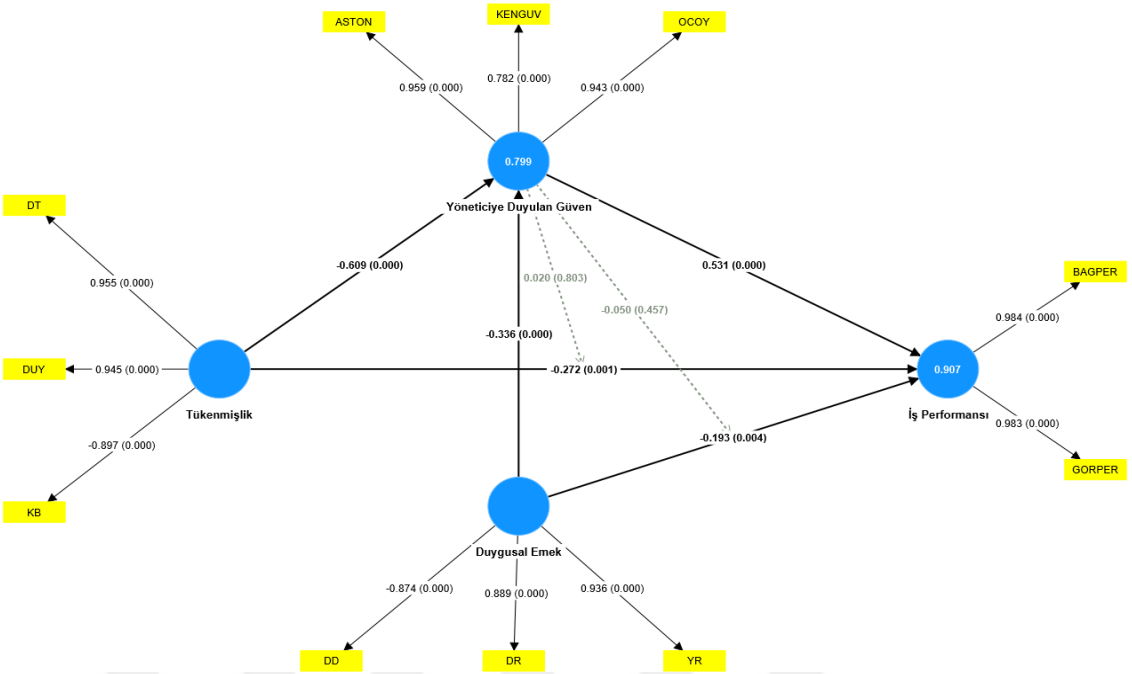
Sorular	**Ortalama**	**Standart sapma**	**Madde Toplam Korelasyonu**
Faktör 1. Bağlamsal Performans: BAGPER Cronbach Alfa (α) =0.952 Maddeler arası ort. korelasyon=0.806			
BAGPER 1	3.23	1.536	0.796
BAGPER 2	3.21	1.387	0.809
BAGPER 3	2.79	1.572	0.848
BAGPER 4	2.49	1.374	0.735
BAGPER 5	3.70	1.202	0.709
BAGPER 6	3.16	1.391	0.860
BAGPER 7	2.62	1.516	0.795
BAGPER 8	3.04	1.510	0.826
BAGPER 9	2.80	1.414	0.883
Faktör 2. Görev Performansı: GORPER Cronbach Alfa (α) =0.889 Maddeler arası ort. korelasyon=0.783			
GORPER 1	3.12	1.458	0.739
GORPER 2	2.84	1.461	0.833
GORPER 3	2.62	1.489	0.777

Bağlamsal performans alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.952 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.806 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için işe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm sorusunun ortalaması 3.70 ile en yüksek değere, hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam sorusunun ortalamasının ise 2.49 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında bağlamsal performans sorularının standart sapmaları 1.202 ila 1.572 aralığında buna karşın madde ortalamaları ise 0.709-0.883 aralığında elde edilmiştir.

Görev performansı alt ölçeğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.889 ve maddeler arsındaki ortalama korelasyon 0.783 olarak elde edilmiştir. Alt ölçek için işe bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum uygun çalışırım sorusunun ortalaması 3.12 ile en yüksek değere, daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim sorusunun ortalamasının ise 2.62 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Alt maddeler bağlamında görev performansı sorularının standart sapmalarının yakın değerler aldığı buna karşın madde ortalamaları ise 0.739-0.833 aralığında elde edilmiştir.

3.8. Araştırma Modeli Sonuçları

Önceki başlıklarda elde edilen sonuçların modelin kurulabilmesi için kabul edilebilir değerler içinde olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonraki aşama PLS yapısal eşitlik modellemesi ile öne sürülen hipotezlerin test edilmesidir. Araştırma modelinin analizinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-YEM) kullanılmıştır. Model tahmin sonuçları Şekil 3.3'de gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları

Tahmin sonuçları incelendiğinde genel olarak yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici etkisinin olmadığı buna karşılık tükenmişlik ve duygusal emeğin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi detaylı bir şekilde ele alınabilmektedir.

3.8.1. Araştırma Modelinin Değerlendirilmesi

Araştırma modeli; ölçüm modeli kriterlerini sağladığından modelin tahmin gücü ve değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde durulması gerekmektedir. Modelin değerlendirilmesinde, çoklu doğrusal bağlantı, açıklama gücünü gösteren R^2 ve düzeltilmiş $\overline{R}^2$, etki büyüklüğü (f2) ve tahmin gücü (Q2), β katsayıları (yol katsayıları), parametrelerin bireysel anlamlılıkları, değerlendirilmektedir.

3.8.1.1. Çoklu Doğrusal Bağlantının Değerlendirilmesi

Yapısal modelin değerlendirilmesinde ele alınacak analizlerin başında; bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkinin olup olmadığını tespit edilmesidir. Bu amaçla birçok yaklaşım kullanılabilmesine rağmen yaygın yaklaşım VIF (Variance Inflation Factor) değerinin yorumlanmasıdır. İç model VIF değerlerinin 10'dan küçük

olması durumunda modelde çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.14. Hesaplanan VIF değerleri sonuçları

	VIF DEĞERİ
DT	4.882
DUY	4.700
KB	2.690
DD	2.277
DR	2.473
YR	3.253
ASTON	5.714
KENGUV	1.699
OCOY	5.129
BAGPER	7.908
GORPER	7.908

Hesaplanan VIF değerleri genel olarak incelendiğinde astları önemseme için 5.714, bağlamsal ve görev performansları için 7.908 olarak elde edilmiştir. Bu üç VIF değeri 10 olan kritik değerden küçük olduğundan değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin sorun teşkil etmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Geriye kalan tüm VIF değerler ise hem 10 hem de 5'ten küçük olduğundan yine çoklu doğrusal bağlantı problemi.nin olmadığı görülmektedir.

3.8.1.2 Açıklanma Oranı: $\boldsymbol{R^2}$

Yapısal modelin değerlendirilmesinde modelin açıklama gücü R^2 ve düzeltilmiş $\overline{R}^2$, ölçütleri ile belirlenmektedir. Bu ölçüt basit bir anlatımla, modelin bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenler tarafından ne derece açıklandığını göstermektedir. Determinasyon katsayısı 0-1 aralığında değer almakta ve bu değer 1'e ne kadar yakın olursa, değişkenin kendisini etkileyen diğer değişkenler tarafından o kadar güçlü bir

şekilde açıklandığı şeklinde yorumlanır. Tersine ne kadar sıfıra yaklaşırsa, o kadar modelin açıklama gücünün yetersiz olduğu ortaya konulur. Tablo 3.15'te araştırma modelindeki endojen değişkenler için hesaplanan R^2 ve düzeltilmiş $\overline{R}^2$ değerleri verilmektedir.

Tablo 3.15. Determinasyon katsayıları sonuçları

	$\mathbf{R^2}$	$\mathbf{\overline{R}^2}$
İŞ PERFORMANSI	0.912	0.907
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	0.803	0.799

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere modelde kullanılan değişkenlerin iş performansını açıklama oranı 0.912, serbestlik derecesine göre düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise 0.907'dir. Bu sonuçlar iş performansının açıklanma oranın oldukça yüksek olduğunu dolayısıyla modelin uyumlu olduğunu ortaya konulmaktadır. Yöneticiye duyulan güven modelinde ise determinasyon katsayısı 0.802 ve düzeltilmiş determinasyon katsayısı 0.798'dir. Yöneticiye duyulan güven modelinin de açıklama gücü yüksek ve uyumlu bir model olduğu söylenebilmektedir.

3.8.1.3. Etki Büyüklüğü: $\boldsymbol{f^2}$

Yapısal modelin değerlendirilmesinde bir sonraki aşama f^2 etki büyüklüğünün hesaplanmasıdır. f^2 etki büyüklüğü katsayısı, belirli bir egzojen değişkenin modele dahil edilmemesi durumunda R^2 değeri üzerindeki etkisinin ne derece değiştiğini belirlemek amaçlı hesaplanmaktadır. Bir diğer ifadeyle; f^2 etki büyüklüğü katsayısı, modeldeki egzojen değişkenlerin, endojen değişkenlerin açıklanma oranındaki paylarını ifade etmektedir. f^2 etki büyüklüğü katsayısının kabul edilebilir eşik değerleri; 0.02 ve üzeri zayıf, 0.15 ve üzeri orta, 0.35 ve üzeri ise güçlü bir etkiye sahip olarak değerlendirilmektedir. 0.02'nin altındaki değerler ise herhangi bir etkinin olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 3.16. Etki büyüklüğü sonuçları

	İŞ PERFORMANSI	YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN
TÜKENMİŞLİK	0.181	0.731
DUYGUSAL EMEK	0.100	0.223
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	0.611	

Çalışmada tükenmişliğin iş performansı üzerindeki etkisinin orta derecede, fakat yöneticiye duyulan güven üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Duygusal emek değişkeni ise iş performansı üzerinde zayıf etkisi olduğu fakat yöneticiye duyulan güven üzerinde orta derecede bir etki olduğu görülmektedir.

3.8.1.4. Tahmin Gücü: $\boldsymbol{Q^2}$

Q^2 değeri örneklemi yeniden kullanmaya dayalı olarak, modelin örneklem dışı ya da öngörücü tahmin düzeyinin bir göstergesidir. Bir diğer ifadeyle Q^2 değeri modelin, model tahmininde kullanılmayan verileri tahmin gücüyle ilgili bir göstergedir ve her bir endojen değişken için öngörücü tahmin düzeyini ifade etmektedir. Yapısal modelin tahmin gücünün kabul edilebilir olması için modeldeki endojen değişkenlerin Q^2 değerlerinin 0'dan büyük olması gerekmektedir.

Tablo 3.17. Tahmin gücü sonuçları

	SSO	SSE	$\mathbf{Q^2 = \left(1 - \frac{SSE}{SSO}\right)}$
DUYGUSAL EMEK	300.000	300.000	0.000
TÜKENMİŞLİK	300.000	300.000	0.000
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	300.000	110.522	0.622
İŞ PERFORMANSI	200.000		0.866

Çalışmada endojen değişkenler olan yöneticiye duyulan güven ve iş performansı değişkenleri için hesaplanan Q^2 istatistikleri sırasıyla 0.622 ve 0.866 olarak elde edilmiştir. Her iki değerde referans değerden oldukça büyük olduğundan kurulan araştırma modelinin tahmin gücünün yüksek olduğu söylenebilir.

3.8.1.5. Yol Katsayıları Sonuçları

Yapısal modelin değerlendirilmesiyle ilgili bir diğer aşama modelin yol katsayılarının analizidir. Yol katsayıları, gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve önemini parametreler yardımıyla göstermektedir. Yol katsayıları korelasyon katsayıları gibi yorumlanan standart katsayılardır. Tablo 3.18'de yol katsayıları, örneklem ortalamaları, standart sapmaları, t-istatistikleri ve p-olasılık değerleri sunulmaktadır.

Tablo 3.18. Yapısal model yol katsayıları sonuçları

	Orijinal Örneklem Yol Katsayıları	**Örneklem Ortalaması**	**Standart Sapma**	**T-istatistiği**	**P değeri**
Tükenmişlik -> İş Performansı	-0.272	-0.27	0.082	3.333	0.001
Duygusal Emek -> İş Performansı	-0.193	-0.2	0.067	2.905	0.004
Tükenmişlik -> Yöneticiye Duyulan Güven	-0.609	-0.605	0.077	7.851	0.000
Duygusal Emek -> Yöneticiye Duyulan Güven	-0.336	-0.34	0.078	4.298	0.000
Yöneticiye Duyulan Güven -> İş Performansı	0.531	0.526	0.076	6.976	0.000
Yöneticiye Duyulan Güven x Tükenmişlik -> İş Performansı	0.020	0.013	0.081	0.235	0.814
Yöneticiye Duyulan Güven x Duygusal Emek -> İş Performansı	-0.050	-0.046	0.067	0.734	0.463

Hipotezlerin etki oranını ifade eden standardize beta/yol katsayıları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

$\mathbf{H_1}$ hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının iş performansları üzerinde etkisi $\beta = -0.272$ olarak elde edilmiştir. Buna göre tükenmişlik algısı yüksek olan huzurevi çalışanlarının iş performansları düşmektedir. Bu katsayı %1 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bulunmuştur.

$\mathbf{H_2}$ hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerinde etkisi $\beta = -0.193$ olarak elde edilmiştir. Buna göre duygusal emek algısı yüksek olan huzurevi çalışanlarının iş performansları düşmektedir. Bu katsayı %1 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bulunmuştur.

$\mathbf{H_3}$ hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi $\beta = -0.609$ olarak elde edilmiştir. Buna göre tükenmişlik algısı yüksek olan huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duyulan güvenleri düşmektedir. Bu katsayı %1 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bulunmuştur.

$\mathbf{H_4}$ hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi $\beta = -0.336$ olarak elde edilmiştir. Buna göre duygusal emek davranışları yüksek olan huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duyulan güvenleri düşmektedir. Bu katsayı %1 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bulunmuştur.

$\mathbf{H_5}$ hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin iş performansları üzerindeki etkisi $\beta = 0.531$ olarak elde edilmiştir. Buna göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven artıkça iş performansları artmaktadır. Bu katsayı %1 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bulunmuştur.

$\mathbf{H_6}$ hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarında görülen yöneticilerine duydukları güven mediatör etkisiyle tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisi $\beta = 0.020$ olarak elde edilmiştir. Buna göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven mediatör etkisiyle birlikte iş performansları arasında pozitif ilişki olduğu ancak bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmektedir.

$\mathbf{H_7}$ hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarında görülen yöneticilerine duydukları güven mediatör etkisiyle duygusal emek algılarının iş performansları üzerindeki etkisi $\beta = -0.050$ olarak elde edilmiştir. Buna göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven mediatör etkisiyle birlikte duygusal emek davranışları ve iş performansları

arasında negatif ilişki olduğu ancak bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmektedir.

Tablo 3.19. Araştırma Hipotezleri Kabul/Red Değerlendirmesi

Hipotez	**Kabul**	**Red**
$\mathbf{H_1}$: Çalışanların tükenmişlik algısının iş performansları üzerinde negatif etkisi	Kabul edildi	
$\mathbf{H_2}$: Çalışanların duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerinde negatif etkisi	Kabul edildi	
$\mathbf{H_3}$: Çalışanların tükenmişlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi	Kabul edildi	
$\mathbf{H_4}$: Çalışanların duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi	Kabul edildi	
$\mathbf{H_5}$: Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin iş performansları üzerindeki etkisi	Kabul edildi	
$\mathbf{H_6}$: Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin mediatör etkisiyle tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisi		Kabul edilmedi
$\mathbf{H_7}$: Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin mediatör etkisiyle duygusal emek algılarının iş performansları üzerindeki etkisi		Kabul edilmedi

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Huzurevi çalışanlarının, duygusal emek davranışlarıyla birlikte tükenmişlik düzeylerinin hem görev hem de bağlamsal performans algıları üzerindeki etkisinin incelendiği ve söz konusu etki de yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün belirlendiği bu araştırmada, aynı zamanda özellikle pandemi döneminde sunduğu sağlık hizmeti kapsamında dezavantajlı gruplarla çalışan ve duygusal olarak yıpranmış olan önemli bir kesimin huzurevi çalışanlarının yaşadığı güçlükler de ortaya konulmaktadır. Nihayetinde, tüm bunların tespit edilmesi süreci literatür araştırmasına ve belirlenen bir dizi araştırma hipotezinin sınanmasına dayanmaktadır.

Bununla birlikte, bu bağlamda belirlenen yedi araştırma hipotezi bulunmaktadır. Bunlar; huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının iş performansları üzerinde etkisi vardır (H1), huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerinde etkisi vardır (H2), huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi vardır (H3), huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisi vardır (H4), huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin iş performansları üzerinde etkisi vardır (H5), huzurevi çalışanlarında görülen yöneticilerine duydukları güven (moderator) etkisiyle birlikte tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisi vardır (H6), huzurevi çalışanlarında görülen yöneticilerine duydukları güven düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte duygusal emek algılarının iş performansları üzerindeki etkisi vardır (H7). Araştırma hipotezleri bu bölümde hem yazın destekli hem de elde edilen bulgular çerçevesinde etraflıca tartışılacaktır.

Yazında çalışanlarının tükenmişlik algısının iş performansları üzerinde etkili olduğunu gösteren çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Pines, 1993; Haran 1998; Vandenberghe ve Huberman, 1999; Özgüven ve Harran, 2000; Maslach vd., 2001; Kurçer 2005; Polatçı, 2007; Olca, 2014). Bu araştırma kapsamında, elde edilen bulgular da yazını destekler nitelikte olup huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının onların iş performansları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (H1). Konuya ilişkin, Koçak (2014) tükenmişliğin bireylerin çalışma performansını etkileyebileceği gibi aynı zamanda

tükenmişliğin meydana gelmesinde de örgütün ve çalışma koşullarının belirleyici olabileceği üzerinde durmaktadır. Özgüven ve Harran (2000)' da benzer bir düşünceyle iş yükünün fazlalığı, çalışma ortamındaki ilişkiler, görev dağılımları, uzun süreli bakım gereksinimi ve uzun çalışma saatleri gibi huzurevi çalışanlarının yaşadığı tükenmişliğin nedenlerine eğilmektedir. Nihayetinde, araştırmacılara göre örgüt-çalışan uyumu temelde psikolojik ve fiziksel sağlık açısından çalışanları etkilemekte, bu durum ise örgüt performansı açısından da önem arz etmektedir. Örgütsel hedefleri yakalamak çalışan performansına bağlı olduğundan çalışanın yaşadığı sorun ya da uyumsuzluk ondan beklenen performans üzerinde doğrudan belirleyici olabilmektedir (Maslach ve Leiter,1997; Vandenberghe ve Huberman, 1999; Polatçı, 2007).

Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik araştırmalar yazında geniş ölçüde yer edinmiştir. Bunlardan büyük bir çoğunluğu tükenmişlik ve duygusal emek kavramlarını yakın ilişkili iki kavram şeklinde ele almış ve çalışan performansı üzerindeki etkilere de bu bağlamda açıklama getirmiştir (Ashforth, Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Bulan vd., 1997; Pugliesi, 1999; Grandey, 2000; Erickson ve Ritter, 2001; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005; Martinez-Inigo vd., 2007; Chau, vd., 2009). Grandey (2000)'in de araştırmasında belirttiği üzere özellikle insanlarla sürekli ve doğrudan iletişim-etkileşim gerektiren mesleklerde çalışanların sağlığı ve performansı büyük ölçüde olumsuz etkilenmekte, çalışanlar bir süre sonra örgütün beklentilerine uygun şekilde duygu ve davranışlar geliştirerek duygusal emek davranışı sergilemektedir. Beraberinde duygusal emek davranışının birey üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin stres (Ashforth ve Humprey, 1993), iş tatminsizliği (Bulan vd., 1997; Pugliesi, 1999) duygusal tükenme (Morris ve Feldman, 1996) ve tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001) olduğu da görülmektedir. Nihayetinde, mesleki zorunluluklar ile birlikte çalışanların örgüt ya da üst yönetimin talep ve beklentilerine göre sergiledikleri duygusal emek davranışları onları sadece bireysel anlamda etkilemekle kalmamış, dahası iş tatminsizliği ve tükenmişliğin bir sonucu olarak örgütsel düzeyde (başarı/başarısızlık olarak) de belirleyici olmuştur (Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005). Bu durum, huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerinde etkili olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır (H2). Hipotezimiz hem yazın ile

desteklenmekte hem de huzurevi çalışanları özelinde elde edilen bulguların yazına büyük ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütler için beşeri sermaye önemli ve stratejik bir kaynaktır. Bu noktada, örgütlerin çalışanlara yönelik bakış açılarının geçmişten bugüne olumlu anlamda büyük bir gelişme kaydettiği, gerektiğinde yeniden yapılanmalara gidildiği, işten ayrılmaların önüne geçebilmek adına çalışandan gelen her türlü istek, ihtiyaç ve beklentiye kulak verildiği bilinmektedir (Helvacı, 2002; Arslan ve Roudaki, 2019). Özellikle sağlık sektörü başta olmak üzere pek çok alanda nitelikli personel eksikliği gündeme geldiğinden çalışanları elde tutmaya ve örgütte devamlılığını sağlamaya yönelik bütün çabaların olumsuzlukları ortadan kaldırmak (stres, işe devamsızlık, iş yavaşlatma, tükenmişlik vs.) ve olumlu duygu ve davranışlar (birey- örgüt uyumu, takım çalışması, yatay ilişkiler, güven duygusu gibi) geliştirmek üzere olduğu açıktır (Brockner vd, 1997; Reinke ve Baldwin, 2001; Dirks ve Ferrin, 2002). Bununla birlikte, bir örgütte çalışanların tükenmişlik algılarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini ortaya koyan çok sayıda araştırma vardır (Mayer ve Gavin, 2005; Çalışkan vd., 2011; Baer vd., 2015; Martinez-Tur vd., 2016; Smolkin, 2016; Kloutsiniotis ve Mihail, 2018; Moon, 2019; Min vd., 2020). Koçak vd. (2015) çalışmasında yöneticiye güven ile tükenmişlik ilişkisine dair yine yöneticiye ilişkin güven algısının fazla olduğu örgütlerde tükenmişlik düzeyinin azaldığını yani aralarında negatif bir ilişki olduğunu ancak tükenmişliğin diğer boyutlarıyla güven ilişkisinde pozitif yönlü ilişkilerin de görülebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte Harvey vd. (2003)'de yaptıkları geniş çaplı araştırmalar çerçevesinde yöneticiye duyulan güven ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bir örgütte yöneticiye duyulan güven düşükse çalışanlar yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır (Ceyanes, 2004). Yılmaz (2019) tarafından da yöneticiye güven ile tükenmişlik ilişkisine dair yine örgütte güven ikliminin varlığına dikkat çekilerek, yöneticiye ilişkin güven algısının fazla olduğu örgütlerde tükenmişlik düzeyinin azaldığını belirtilmektedir. Martinez-Tur vd. (2020)'nin araştırma bulguları ise yöneticilerine güvenen çalışanların daha az tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, huzurevi çalışanlarının tükenmişlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkili olduğunu gösteren (H3) bulgularımız da yazındaki diğer araştırma bulgularıyla desteklenmektedir.

Çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini açıklamadan önce, Whitener vd. (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırma da

çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkisinin inşasında ve geliştirilmesinde yönetsel davranışın önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Araştırmacılar geliştirdikleri yönetsel güvenilirlik modelinde astların yöneticilerine güven duymalarına yönelik; tutarlı davranış, dürüstlük, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, açık iletişimin ve ilgi göstermenin gerekliliği gibi beş öğenin varlığına dikkat çekmektedirler. Bu beş başlıca öğe dikkate alınarak yöneticiye duyulan güvenin farklı değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde duygusal emek davranışının (Chathoth vd., 2007; Newman vd., 2009; Buckner, 2012; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Wang vd., 2018) yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çeşitli araştırmaların varlığı göze çarpmaktadır. Duygusal emek ve güven ilişkisi incelendiğinde (Wang vd., 2018) bulgular duyulan güvenin, çalışanların derin rol davranışları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ancak aynı zamanda yüzeysel rol ile duygusal tükenme arasındaki pozitif ilişkiyi de arttırdığını göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların yüzeysel rol davranışlarını onun psikolojik iyiliğinin bir parçası olarak değerlendirdiği belirtilmektedir. Buckner (2012)'in çalışmasında ise, bu kavramlar lider ve üyeleri açısından ele alınmıştır. Duygusal emek, belirli bir duygusal görünümü ortaya koymak için hissedilen duyguların değiştirilmesidir. Liderin özgün (başta kendine karşı dürüst olma) davranışları, ona duyulan güveni arttırmakta ve bu durum iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi olumlu iş çıktılarını ortaya koymaktadır. Sonuçta liderin, duygusal emek davranışı (otantik liderliğe aykırı bulundu) sergileyen üyelerinin gözünde özgünlüğünü koruyamadığına ilişkin bir algı oluştuğu ve beraberinde duygusal tükenme ve güvenin azalmasına neden olduğu görülmüştür (Buckner, 2012). Chathoth vd., (2007) ise çalışmalarında örgütte güvenin inşasının güven iklimi yaratmaya bağlı olduğunu ve bunun da örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler aracılığıyla üyeler arasında iyi niyet ve davranışların, olumlu beklentilerin geliştirilmesiyle ilişkisi bulunduğunu belirtmektedirler. Örgütte güven ikliminin varlığının, üyelerin birbirlerine karşı güven duygusuyla birlikte göreve yaklaşımlarını da duygusal olarak etkileyeceği düşünülmektedir. Literatürde güven algısı ile duygusal emek arasındaki ilişkinin varlığına dikkat çekilmekte (Beğenirbaş ve Turgut, 2014) sonuç olarak huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güvene etkisini açıklamaya yönelik hipotezimiz (H4) başka araştırmacıların elde ettiği bulgularla örtüşmektedir.

Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya geçmeden önce güvenin inşasını açıklamak ardından iş performansı üzerindeki belirleyiciliği ele almak gerekmektedir. Dirks ve Ferrin (2002)'e göre çalışanlar, yöneticileriyle güven ilişkisi oluşturma da iki temel yaklaşıma odaklanmaktadırlar. Bunlardan ilki, iş görenin yöneticisiyle etkileşimden anladığı ya da algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulu olan ilişki temelli yaklaşımdır. Sosyal değişim teorisinde de olduğu gibi çalışan, yöneticisinin kendisine karşı ilgili ve düşünceli davranmasına karşılık verecek ve güven ilişkisi bu temel üzerine inşa edilecektir. İkincisi ise, yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin, yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler temelinde oluşmasıdır ki, buna da "karakter temelli yaklaşım" adı verilir. Bu yaklaşım ise, çalışanın yöneticisinin karakteriyle ilgili algılamalarının ve anlayışının, onun işine ve yöneticisine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği esasına dayanmaktadır. Bununla birlikte, yönetime duyulan güvenin, iş görenlerin performansları, örgüte olan bağlılıkları ve örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol üstlendiği belirtilmektedir (Neves ve Caetano, 2006). Yöneticilerine duydukları güvenleri artan çalışanların, yöneticinin kararlarını daha kolay benimsedikleri veya kararlarına daha çabuk uydukları belirtilmektedir (Anderson, 2005). Yöneticiler, çalışanlarla örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgileri çalışanlara, yöneticileri aktarmaktadır. Örgüt çalışanları ile yöneticisi arasındaki etkileşimler sayesinde çalışanlar, örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında bir fikir edinmektedirler. Eğer bir çalışan yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duygu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o çalışanın yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan, 2000). Çalışkan vd. (2011) yapmış oldukları araştırmada, çalışan performansının arttırılmasında yöneticinin en önemli görevlerinden birinin yönetici-çalışan arasındaki etkileşimin karşılıklı güvene dayalı olacak şekilde kurulması olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer çalışmada ise, çalışanların amirlerine/yöneticilerine duydukları güven ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Baer vd., 2015). Yine performans ve güven ilişkisini inceleyen Martinez-Tur vd. (2016) da yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı güvenin iş performansını güçlendirdiği ve karşılıklı güven ilişkisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmaktadır. Brown vd. (2015) tarafından ise, çalışanların iş

yerindeki performansı ve duydukları güven arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Elde edilen bulgular, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik hipotezimiz (H5) desteklenmektedir.

Yazında çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin (moderator) etkisiyle birlikte tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik araştırmaların varlığı dikkat çekmektedir. Öncelikle yöneticiye duyulan güven bağlamında, ilk ve en önemli çalışmalardan birinin Whitener vd. (1998) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Onların amacı, örgüt ve yöneticilerini güven odaklı ilişkilere teşvik etmek ve bu doğrultuda amaca hizmet eden çalışanları ödüllendirerek yönetsel pratiklerin yüksek düzeyde etkililiğini ve işlevselliğini sağlamaktır. Buna karşın, Sonnenberg (1994) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın yöneticiye duyulan güvenden ziyade güvensizliği anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Ona göre, yöneticiye duyulan güven eksikliği; bireysel açıdan daha fazla ölçüde bencilce davranışlar sergilenmesine, yanlış kararlar alınmasına ve stres düzeyinde ciddi bir artışa neden olmaktadır. Örgütsel açıdan, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ya da yaklaşımların doğmasını engellemektedir. Mayer vd. (1995)'nin gerçekleştirdiği araştırmaya göre, çalışanlar yöneticilerinin yetkin, tutarlı veya iyi biri olduğuna dair bir inanca sahipse ona güven duymakta ve onun adına risk almaya koşulsuz razı olmaktadırlar. Ayrıca, duyulan güvene bağlı olarak örgütsel amaç ve hedefleri hızlıca yakalama fırsatı da doğmaktadır. Shaw (1997)'ın gerçekleştirdiği araştırmada ise, çalışanların yöneticiye duydukları güven ile yönetici düşünce veya davranışlarındaki samimiyet ve bunun karşı tarafa aktarımı arasında bir paralellik /doğrusallık bulunmaktadır. Aksi halde, güvensizlik durumu örgütte performans, motivasyon, ruhsal sağlık (stres, anksiyete, tükenmişlik vb.) gibi önemli daha pek konuda olumsuz sonuçlarla karşılaşmaya neden olabilmektedir. Yaşanan olumsuzluklar ise sadece bireysel düzeyde bir etki yaratmakla kalmayıp, çalışan performansı ve örgüt başarısı üzerinde de etkili olabilmektedir. Gill (2008)'in araştırmasında yöneticiye güvenin, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminini ve adanmışlığını nasıl ya da ne düzeyde etkilediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Sonuçta, yöneticiye duyulan güven ile çalışanların iş tatmini ve adanmışlık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bu durumun dolaylı bir şekilde iş performansını

etkilediği ve yöneticiye güven arttıkça diğer değişkenlerde artış, aksi takdirde bir azalış gözlemlendiği belirtilmektedir. Yine eğitim alanında gerçekleştirilen tükenmişlik ve çalışma yaşamı ilişkisinde yöneticiye duyulan güveninin düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koyan Jiang ve Probst (2016)'un yanı sıra, Karapınar vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da çalışanların duygusal tükenmişliği ve çalışma yaşamı ilişkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracı bir rol oynadığı belirtilmektedir. Sağlık sektöründe Akkoç ve Yılmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırma bulguları ise örgütsel destek algısı ve iş performansı arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin rolüne odaklanmış ve güvenin kısmen iki değişken arası ilişkiyi açıklama da aracı bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu kapsamda, huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisini (H6) açıklamaya yönelik hipotezimiz desteklenmemiştir. Ancak iki değişken arası ilişkiyi açıklama da yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici değil, aracı rolüne odaklanılarak farklı sektörlerde ya da alanlarda farklı bulgular elde edilebilir.

Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte duygusal emek algılarının iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik araştırmalar incelendiğinde; duygusal emek davranışının birey üzerinde stres (Ashforth ve Humprey, 1993), iş tatminsizliği (Bulan vd., 1997; Pugliesi, 1999) duygusal tükenme (Morris ve Feldman, 1996) ve tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001) gibi çeşitli olumsuz etkiler yarattığı ve mesleki zorunluluklar bir yana çalışanların örgütün ya da üst yönetimin talep ve beklentilerine göre sergiledikleri duygusal emek davranışlarının onların iş performansı üzerinde de önemli ölçüde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005). Günümüzde örgütlerin amaç ve hedeflerini realize etmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmaları, örgütün tüm kademelerinde üretken, fark yaratan, yaratıcı ve kaliteli çalışanlara sahip olabilmeleri ile mümkündür. Güven duygusu yüksek çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini kolayca benimseyerek, örgütün gelişmesi, farklılaşması ve büyümesi için gerekli görüş, düşünce ve duyguları örgütleri ile paylaşmaktan çekinmeyerek, örgütlerine olumlu katkılar sağlayacaktır (Altınöz vd., 2011). Gün geçtikçe yeni örgüt yapılarında dikey yapılanmalardan daha çok yatay ilişkilerin yaygınlaşması, takım çalışmasının gitgide önem kazanması, çalışanların örgütsel kararlara etkisinin artması

gözlenmektedir (Brockner vd., 1997). Bu örgütsel yapı içerisinde yöneticilerin etkinliği ve başarısında çalışanların güvenini kazanması önem kazanmaktadır. Baer vd. (2015) gerçekleştirdiği araştırmada da çalışanların amirlerine/yöneticilerine duydukları güven ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu durum, aslında yöneticiye duyulan güvenin aynı zamanda daha fazla ölçüde sergilenen duygusal emek davranışı demek olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Yine performans ve güven ilişkisini inceleyen Martinez-Tur vd. (2016) da yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı güvenin iş performansını güçlendirdiği ve karşılıklı güven ilişkisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmaktadır. Duygusal emek ve güven ilişkisi incelendiğinde (Wang vd., 2018) ise bulgular duyulan güvenin, çalışanların derin rol davranışları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ancak aynı zamanda yüzeysel rol ile duygusal tükenme arasındaki pozitif ilişkiyi de arttırdığını göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların yüzeysel rol davranışlarını onun psikolojik iyiliğinin bir parçası olarak değerlendirdiği belirtilmektedir. Buckner (2012)'in çalışmasında ise, bu kavramlar lider ve üyeleri açısından ele alınmıştır. Duygusal emek, belirli bir duygusal görünümü ortaya koymak için hissedilen duyguların değiştirilmesidir. Liderin özgün (başta kendine karşı dürüst olma) davranışları, ona duyulan güveni arttırmakta ve bu durum iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi olumlu iş çıktılarını dolayısıyla iş performansındaki artışı ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte duygusal emek algılarının iş performansları üzerindeki etkisini (H7) açıklamaya yönelik hipotezimiz desteklenmemiştir. Her iki değişken de ayrı ayrı incelendiğinde yöneticiye duyulan güven ile kendi aralarında ilişkili oldukları açıktır. Ancak bir değişkenin diğeri üzerinde yarattığı etkiyi açıklamada yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rol oynamadığı tespit edilmiştir. Yazında da benzer bir araştırmaya rastlanmadığından, yine yöneticiye duyulan güven değişkeni bu noktada aynı sektörde veya farklı sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalarda aracı ve düzenleyici olmak üzere her iki şekilde de incelenerek örneklemden kaynaklı bir farklılaşmanın doğup doğmadığı da belirlenebilir. Konunun farklı açılardan ele alınması hem konu bağlamında hem de yazınsal anlamda ona zenginlik katabilir.

İnsan odaklı meslekler için mesleki bir tehlike olarak kabul edilen tükenmişlik, biyopsikososyal sağlık sonuçlarını içeren bir sendromdur. Tipik olarak baş ağrısı, kronik

yorgunluk, gastrointestinal bozukluklar, kas gerginliği, konsantrasyon ve hafıza sorunları, karar vermede güçlük, başa çıkma kapasitesinde azalma, kaygı, depresyon, yaşamdan memnuniyetsizlik, düşük benlik saygısı, sinirlilik, alkol ve tütün tüketimine başvurma, hipertansiyon, enfeksiyon hastalıkları, kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları, mide problemleri, sosyal izolasyon, uyku bozuklukları, presenteeism, disfori, madde kötüye kullanımı, psikotrop ilaç kullanımı gibi sonuçlarla ilişkilidir (Burke vd., 1984; Maslach ve Leiter, 2016; Metin, vd. 2016; Costa ve Pinto, 2017; Ugwu, vd. 2017; Giorgi, 2017). Bu korelasyonların yanı sıra, bazı araştırmacılar da bu sendromun önemli bir intihar riski (suicide) oluşturabileceğini ileri sürmüştür (Bryan vd., 2018). Tükenmişliğin çalışanların sağlığı, güvenliği ve performansı üzerindeki etkileri bu denli çeşitlilik ve derinlik içerdiğinden, özellikle bireylerde oluşan hasarın sağaltımı da profesyonel tıbbi yaklaşımlar ile örgütsel müdahaleler gerektirmektedir. Bireysel ve kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesi gereken tedavi ve müdahale stratejileri bir dizi faaliyet içermekte ve uygulanması zaman ve yüksek emek gerektirmektedir. Örnek verilecek olursa literatürde tükenmişliğin sağaltımında; kişisel gelişim kapasitesini destekleyebilecek baş etme stratejileri, relaksasyon teknikleri, BDT, ruhsal dayanıklılık ve esneklik eğitimi, bilişsel esneklik geliştirmek, destekleyici bir sosyal ağ kurmak ve sürdürmek, farkındalık eğitimi ve programlı fiziksel aktivite, sağlıklı beslenme ve özellikle enerji dengeli beslenmenin yanı sıra hobilerin, aile bireyleri ve arkadaşlarla sosyal ortamlarda bulunmanın, stres ve zaman yönetimi yapabilmenin, vb. daha birçok yöntemin uygulanması gerektiğini vurgulanmaktadır (Maslach vd., 2001; Kaçmaz, 2005; Ardiç ve Polatci, 2008; Tetrick ve Winslow, 2015; Dolgun, 2015; Heckenberg vd., 2018;). Öte yandan psikiyatrik ilaç kullanmayı gerektiren durumlarda söz konusu olabilmektedir (Alkol ve madde kullanma eğilimi, anksiyete depresyon ya da fizyolojik hastalıklar gelişmişse). Bununla birlikte kurumsal stratejilerinde sağaltımda önemli rolü vardır. Örnek olarak; çalışma programlarının iş-yaşam dengesine uygun planlanması, iş yükünün azaltılması, iş taleplerinin baskısını azaltmak ve iş kaynaklarının düzenlenmesine yönelik planlar, liderlik, işin yeniden yapılandırılması veya performans yönetiminin iyileştirilmesi gibi kurumsal düzeydeki girişimler oldukça etkilidir ve ayrıca daha uzun süreli olumlu etkilere sahiptir (Awa vd., 2010; Gabriel ve Aguinis, 2022).

Tüm bunlar tükenmişliğin çok yönlü yapısının varlığını ortaya koymakta ve iş performansına olan olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da iyileştirilmesinin yalnızca

yöneticiye duyulan güven kavramıyla açıklanamayacağına dayanak oluşturmaktadır. Çünkü tükenmişliğin ve duygusal emeğin iş performansına olan negatif etkilerinin azaltılması literatürde de belirtilen ve yukarıda sıralanan bir dizi profesyonel tedavi ve yönetsel süreçleri içermektedir. Yazında yapılan bazı çalışmalarda yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolünün tükenmişliğin yalnızca duygusal tükenme boyutu ile ilişkili çıktığı diğer boyutlarıyla çalışılmadığı görülmektedir. Öte yandan yöneticiye duyulan güvenin moderatör rolüne ilişkin az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Çalışmamızda, huzurevi çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik hipotezimiz ile çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik hipotezimizin iststistiksel olarak anlamlılık içermediği görülse de, tükenmişliğin yapısı, örneklem grubu ve araştırmanın Covid 19 pandemi sürecinde gerçekleştirilmiş olması itibariyle yalnızca yönetsel düzeyde algılanan güvenle açıklanmaması bizce anlamlılık içermektedir. Yazında bağımlı bağımsız ve aracı değişkenler ve örneklem açısında benzer araştırmanın olmaması çalışmamız açısından özgünlüğü ifade etmektedir. Bununla birlikte, özellikle bu çalışmanın dünyada kaygı ve korku düzeyinin en üst sınırlarda yaşandığı Covid 19 pandemi sürecinde yapılmış olması ve 65 yaş üstü riskli ve dezavantajlı bir örneklem grubu ile yoğun baskı altında çalışanlarla gerçekleştirilmesi elde edilen sonucun anlamlı olduğunu düşündürmektedir. Huzurevi örnekleminde benzer bir araştırmaya rastlanmadığından, konunun aynı sektörde veya farklı sektörlerde gerçekleştirilecek yeni araştırmalarla elde edilecek sonuçların örneklemden kaynaklı bir farklılaşmanın olup olmadığı ile ilişkisi belirlenebilir. Ayrıca COVID-19'un çalışanların ruh sağlığı üzerinde yarattığı etki göz önüne alındığında anket sorularına verdikleri yanıtlarda belirleyici etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın sağlayacağı katkıların yanı sıra mevcut birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, araştırma evrenini oluşturan yaşlı bakım personelleri gece ve gündüz şiftlerinde vardiyalı olarak çalıştıklarından dolayı bu çalışma sistemi personellerin tümüne ulaşmada kontrol güçlüğüne neden olmaktadır. Bir diğeri ise, araştırma kapsamında sadece kamu kuruluşunun incelenecek olmasıdır. Bu bağlamda, bir kamu kuruluşu olan ve yaşlı bakımı veren en fazla sayıda çalışanın bulunduğu BBBH çalışanları araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Bir diğer kısıtlılık yukarıda değinildiği gibi

araştırmanın COVID-19'un yarattığı kaygı ve korkunun yoğun yaşandığı dönemde yapılmış olmasıdır. Bu durum yanıtları etkileyeceği düşünülmektedir. Son kısıtlılık, daha önce bu örneklem grubunda yöneticiye duyulan güvenin moderatör etkisini inceleyen yapılmış çalışmaların olmamasıdır.

Konunun farklı açılardan ele alınması hem konu bağlamında hem de yazınsal anlamda ona zenginlik katabilir.

SONUÇ

Bu araştırma, huzurevi çalışanlarının duygusal emek davranışları ve tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma hem değişkenler arasında yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rol oynayacağı hem de huzurevi gibi bir yandan sağlık bakım hizmeti veren bir yandan da 65 yaş üstü dezavantajlı gruplara hizmet sunan kurumlarda, çalışanlar açısından farklılaşmanın söz konusu olacağı varsayımlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın COVİD 19 gibi dünyada benzerine rastlanılmamış bir pandemi sürecinde gerçekleştirilmiş olmasının elde edilen bulgular üzerinde etkisi araştırmanın önemli bir parçası olmuştur. Bu bağlamda, öncelikle tükenmişlik algıları ve duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü belirlemek üzere yapılan analizlerin ve hipotezlerin sonuç yorumları aşağıda belirtilmektedir.

Tükenmişlik Algısı ve Duygusal Emek Davranışlarının İş Performansları Üzerinde Etkisi

Araştırma kapsamında örgütlerde çalışanların tükenmişlik algısı, duygusal emek davranışlarının iş performansları üzerinde etkili olduğunu gösteren ve hipotezlerimize dayanak oluşturan çok sayıda araştırma mevcuttur. Yaptığımız araştırma birinci hipotezimiz olan çalışanların tükenmişlik algısının iş performansı üzerinde etkisini (H1) belirlemek üzere YEM ile analiz edilen hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir ($\beta = -0.272$; $p < 0{,}01$). Yani huzurevinde çalışanların tükenmişlik algılarının iş performansı üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yazında çok sayıda araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

İkinci hipotezimiz olan çalışanların duygusal emek davranışlarının iş performansı üzerinde etkisini (H2) belirlemek üzere araştırmamızda YEM ile analiz edilen hipotezimizin kabul edildiği görülmektedir ($\beta = -0.193$; $p < 0{,}01$). Diğer bir ifadeyle huzurevinde çalışanların duygusal emek davranışlarının iş performansı üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç yazındaki araştırmalarla aynı doğrultuda benzerlik içermektedir.

Tükenmişlik Algısı ve Duygusal Emek Davranışlarının Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Etkisi

Yazında çok sayıda araştırma çalışanların tükenmişlik algısı, duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalar ve hipotezlerimize dayanak oluşturmaktadır. Yazınla doğru orantılı olarak araştırmamızın üçüncü hipotezi olan çalışanların tükenmişlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisini (H3) belirlemek üzere YEM ile analiz edilen hipotezimizin kabul edildiği görülmektedir ($\beta = -0.609$; p <0,01). Buna göre çalışanların tükenmişlik algısı yöneticiye duyulan güven üzerinde etkili bulunmuştur.

Dördüncü hipotezimiz olan çalışanların duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisini (H4)belirlemek üzere yapılan analizlerde elde edilen sonuç istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ($\beta = -0.336$; p <0,01). ve hipotezimizin kabul edilmiştir. Çalışanların duygusal emek davranışlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Yazında H3 ve H4 hipotezlerimizi doğrulayan çok sayıda araştırma mevcuttur.

Yöneticiye Duyulan Güvenin İş Performansları Üzerinde Etkisi

Tükenmişlik ve duygusal emek kavramlarında olduğu gibi yazında yöneticiye duyulan güvenin de iş performansı üzerinde etkili olduğunu gösteren ve hipotezlerimize dayanak oluşturan araştırmalar görülmektedir. Bu araştırmalara paralel olarak beşinci hipotezimizin yöneticiye duyulan güvenin iş performansı üzerinde etkisi (H5) araştırılmış olup, YEM ile yapılan analizlerde bu etkinin anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = 0.531$; p $< 0,01$). Buna göre yöneticiye duyulan güven iş performansı üzerinde etkilidir.

Yöneticiye Duyulan Güvenin Düzenleyici (Moderator) Etkisiyle Tükenmişlik Algılarının İş Performansları Üzerindeki Etkisi

Örgütsel davranış alanında yöneticiye duyulan güvenin farklı değişkenler üzerinde etkisini içeren çalışmaların yanı sıra bu değişkenlerin çalışanların iş performanslarına etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün araştırıldığı çalışmalara da rastlanmaktadır. Daha çok aracı rolünün incelendiği yazında düzenleyici rolün az sayıda çalışıldığına rastlanılmıştır. Buradan hareketle gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda H6 hipotezi olan çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzenleyici (moderator)

etkisiyle tükenmişlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisi $\beta = 0.020$ olarak elde edilmiştir. Buna göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzenleyici etkisiyle birlikte iş performansları arasında pozitif ilişki olduğu ancak bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmektedir.

H7 hipotezi olarak sınanan huzurevi çalışanlarında görülen yöneticilerine duydukları güven düzenleyici (moderator) etkisiyle duygusal emek algılarının iş performansları üzerindeki etkisi $\beta = -0.050$ olarak elde edilmiştir. Buna göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzenleyici etkisiyle birlikte duygusal emek davranışları ve iş performansları arasında negatif ilişki olduğu ancak bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmektedir.

Kronik iş stresi ve bunun yol açtığı tükenmişlik ile tükenmişliğin öncülü olarak kabul edilen duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumsuz fizyolojik, psikolojik ve davranışsal tepkilere yol açtığı, bu etkilerin ise iş performansını etkilediği yazında vurgulanmaktadır. Nihayetinde çalışmamızda elde edilen bulgular varsayımlarımızı doğrulayarak, çalışanların hislerini baskılamaları, hissetmedikleri duyguları rol davranışları ile sergileme çabalarının iş performanslarını negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde tükenmişliğin ve duysal emeğin çalışanların iş performansları üzerinde negatif yönde anlamlı etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulguların ilgili yazında yer alan çalışmalarla aynı doğrultuda olduğu görülmektedir.

Örgütsel davranış alanında bir diğer trend yöneticiler/liderlik ve güven üzerine yapılan araştırmalardır. Çünkü örgütlerde güven konusu, çalışanlar ve kurumsal açıdan önemli olumlu sonuçlar sağlayabileceğinden güvenin farklı değişkenlerle ilişkisin incelenmesi üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Çalışmamızda yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki pozitif yönde kuvvetli etki bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin artmasının iş performanslarının artmasında anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler açısından oldukça önemli olan bu etkinin örgütsel açıdan olumlu birtakım sonuçlarının yanı sıra çalışma yaşam kalitesi, iş tatmini vb. kazanımları da beraberinde getireceği ifade edilebilir. Çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin düzenleyici (moderator) etkisiyle birlikte tükenmişliğin ve duygusal emek algılarının iş performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik hipotezimizin iststistiksel olarak anlamlılık içermediği

görülmüştür. Bu verilerle bir genellemeye varmak güçtür. Bu nedenle, aynı veya farklı örneklem gruplarında ve sektörlerde bu konuda araştırmaların yapılmasının ve elde edilen bulguların farklılıkların yordanması açısından incelenmesinin alan yazınındaki boşluğa katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, & Coping*, *34*(5), 530-544.

Abós, Á., Sevil-Serrano, J., Montero-Marín, J., Julián, J. A., & García-González, L. (2021). Examining the psychometric properties of the Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ-12) in secondary school teachers. *Current Psychology*, *40*, 3809-3826.

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership ve Organization Development Journal*, *19*(3), 137-146.

Age UK Report, (2021) https://www.ageuk.org.uk/bp-assets/globalassets/lindsey/aukl-document-uploads/annual-reports/AR_2021

Agorastos, A., ve Chrousos, G. P. (2022). The neuroendocrinology of stress: the stress-related continuum of chronic disease development. *Molecular Psychiatry*, *27*(1), 502-513.

Aguirre Mas, C., Gallo, A., Ibarra, A., ve Sánchez García, J. C. (2018). The relation between work stress and burnout syndrome in a sample of Chilean air traffic controllers. *Ciencias Psicológicas*, *12*(2), 239-248.

Akal, Z. (1998). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. *MPM Yayınları, Ankara*, *21*, 64.

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akbal, B. (2010). *Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aksoy, M. (2010). *Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi.* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Alefari, M., Barahona, A. M. F., ve Salonitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach. *Procedia CIRP*, 72, 438-443.

Allen, D., Shore, L. ve Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), pp. 99-118.

Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Shakkour, A. S. K., Ahmad, L. I. M., & abu Jray, A. A. (2020). Human Resource Management Models to Support Emotional Labor during Emergencies in Jordan. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, *8*(Special 1), 310-324.

Altan, S., ve Özpehlivan, M. (2019). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *International Journal of Management and Administration*, *3*(5), 80-100.

Altıkulaç, D. G. (2022). *Yönetici sosyotelizminin yöneticiye duyulan güven ve işgören sesliliğindeki rolü* (Doctoral dissertation, Kastamonu Üniversitesi).

Altınöz, M., Çöp, S., & Kervancı, F. (2011). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. 12. *Ulusal Turizm Kongresi*, *30*, 582-590.

Altıparmak, S. (2009). Huzurevinde yaşayan yaşlı bireylerin yaşam doyumu, sosyal destek düzeyleri ve etkileyen faktörler. *Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Tıp Dergisi*, *23*(3), 159-164.

Altunışık, R. (2015). Büyük Veri: Fırsatlar Kaynağı mı Yoksa Yeni Sorunlar Yumağı mı?. *Yildiz Social Science Review*, *1*(1), 45-76.

Amissah, E. F., Blankson-Stiles-Ocran, S., ve Mensah, I. (2022). Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *5*(5), 805-821.

Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392-404.

Aparisi, D., Torregrosa, M. S., Ingles, C. J., ve García-Fernández, J. M. (2019). Stress, burnout and health in a sample of Spanish teachers.

Arakal, T., ve Mampilly, D. S. R. (2013). The Impact of Organizational Climate on Performance of Employees, 4.

Ardiç, K., ve Polatci, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.

Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(1), 377–404

Arı, G. S., ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *24*(4), 113-135.

Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *15*(1), 131-148.

Arslan, M., ve Roudaki, J. (2019). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *39*(1/2), 118- 137.

Ashforth, B. E., ve Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. Human Relations, 43, 621-648.

Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, *18*(1), 88-115.

Austin, E. J., Dore, T. C., ve O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, *44*(3), 679-688.

Avcı A. (2019). *Cerrahi yoğun bakım ünitelerinde hemşirelik iş yükü algısı ve iş yükünün incelenmesi.* Doktora Tezi (yayımlanmamış), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Bütünleşik Doktora Programı Ankara, 92.

Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, *78*(2), 184-190.

Azizoğlu, F. (2021). *Huzurevi ve yaşlı bakım rehabilitasyon merkezleri sağlık çalışanlarının iş yükü ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., ve Long, D. M. (2015). "Uneasy Lies the Head that Bears the Trust: The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion", *Academy of Management Journal* ,58 (6), 1637-1657.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 24(1), ss. 58-72.

Bağcı, Z., ve Akbaş, T. T. (2019). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *8*(1), 367-379.

Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *43*(1), 83-104.

Bakker, A. B., Emmerik, H. V., ve Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, *33*(4), 464-489.

Bakker, AB, Le Blanc, PM ve Schaufeli, WB (2005). Yoğun bakım hemşirelerinde tükenmişlik bulaşması. *İleri hemşirelik dergisi* , *51* (3), 276-287.

Barquero, M., Lamas, M., Muñiz, M., Malo, C., Gloria, D. L. R. L., Salgado, U., & Lopez,

D. (2015). Burnout Syndrome In Obstetrıc–Gynaecologıcal Professıonal. Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. Kariyer Developer.

Basım, H. N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *19*(1), 77-90.

Başol, O., Sağlam, Y., ve Çakır, N. N. (2018). Engelli ve yaşlı bakım personelinin tükenmişlik seviyeleri ile çalışma yaşamı kalitesi algısı ilişkisi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, *29*(2), 71-97.

Bates, R. A., ve Holton III, E. F. (1995). Computerized performance monitoring: A review of human resource issues. *Human Resource Management Review*, *5*(4), 267-288.

Becker, W. J. (2010). *Shared display rules and emotional labor in work teams*. The University of Arizona.

Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). "İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğinin Ve Örgütte Güven Algısının Etkileri", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(39), 131-149.

Berkman, K. (2019). Yaşlı bakım hizmetlerinin bakım hizmeti çalışanları ve yaşlı bireyler bakış açısıyla değerlendirilmesi: denizli ili alan çalışması. *Journal of International Social Research, 12*(65).

Berkowitz, L., Cochran, S., Colin, F. ve Treasure, F. P. (1987). Pay, equity, job gratifications and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), pp. 544-551.

Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huancahuire-Vega, S., ... ve Morales-García, W. C. (2022). Burnout, professional self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: the mediating role of work engagement. *Journal of primary care ve community health, 13*, 21501319221101845.

Bernardin, H. J., ve Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston, Ma.: Kent Publishing Company.

Besen E. (2017) "Birey-Örgüt Uyumu Ve Yöneticiye Duyulan Güven İle Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa'da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bhowal, B., Bhattacharjee, A., Goswami, K., Sanan-Mishra, N., Singla-Pareek, S. L., Kaur, C., ve Sopory, S. (2021). Serotonin and melatonin biosynthesis in plants: genome-wide identification of the genes and their expression reveal a conserved role in stress and development. *International journal of molecular sciences, 22*(20), 11034.

Bhowal, B., Bhattacharjee, A., Goswami, K., Sanan-Mishra, N., Singla-Pareek, S. L., Kaur, C., ve Sopory, S. (2021). Serotonin and melatonin biosynthesis in plants: genome-wide identification of the genes and their expression reveal a conserved role in stress and development. *International journal of molecular sciences, 22*(20), 11034.

Biçkes, D. M. ve Yılmaz, C. (2019). "The Effect of Trust in Manager on Burnout at Schools: The Mediating Role of Organizational Identification", *Journal of Academic Value Studies*, 5(5), 861-879.

Bilgin, N. (2003). Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar. *Yaklaşımlar, Bağlam Yayınları, İstanbul*.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S.J. (1997). "Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research", Human Performance, 10, 99-109.

Brandstätter, V., Job, V., ve Schulze, B. (2016). Motivational incongruence and well-being at the workplace: Person-job fit, job burnout, and physical symptoms. *Frontiers in psychology*, *7*, 1153.

Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., ve Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *The Bulletin of the American Society of Hospital Pharmacists*, *75*(3), 147-152.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 558-583.

Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of vocational behavior*, *60*(1), 17-39.

Brotheridge, C. M., ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, *76*(3), 365- 379.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. ve Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35: 327-347.

Brown, C., Reich, M., ve Stern, D. (1993). Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 247-275.

Brown, S., Gray, D., McHardy, J. ve Taylor, K. (2015), "Employee trust and workplace performance", *Journal of Economic Behavior ve Organization*, Vol. 16 No. 4, 361-378.

Bryan, C., Goodman, T., Chappelle, W., Thompson, W., & Prince, L. (2018). Occupational stressors, burnout, and predictors of suicide ideation among US Air Force remote warriors. *Military Behavioral Health*, *6*(1), 3-12.

Bryk, A. S. ve Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.

Buckner, V. ve J.E. (2012). *Emotional labor and authentic leadership.* (Doctoral dissertation). Louisiana Tech University.

Bulan, H. F., Erickson, R. J., ve Wharton, A. S. (1997). Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being. *Social problems*, *44*(2), 235-256.

Bulut, A. ve Çevik, K. (2021). Hemşirelerin mesleğe bağlılığı ile bağlamasal performansları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, *8* (3), 321-327.

Bulut, M. Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: Öğretmenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bulutlar F., ve Başkaya Z.,N. (2015). The Role Of Supervisor Support İn Relationship Between Emotional Labour And Job Satisfaction And Burnout. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(4):85-112.

Burisch, M. (2014). Das burnout-syndrom. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. ve Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.

Burke, R. J., Greenglass, E. R., & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, stress, and coping*, *9*(3), 261-275.

Burke, R. J., Shearer, J., ve Deszca, G. (1984). Burnout among men and women in police work: An examination of the Cherniss model. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 162-188.

Burke, RJ ve Greenglass, ER (1995). Cherniss'in psikolojik tükenmişlik modelinin boylamsal bir incelemesi. *Sosyal bilimler ve tıp* , *40* (10), 1357-1363.

Can, R. (2021). *Lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü: savunma alanında bir araştırma* (Doctoral dissertation, Milli Savunma Üniversitesi, Savunma Bilimleri Enstitüsü).

Canlı, S., Bingöl, N., ve Göktaş, B. (2020). Huzurevinde çalışan yaşlı bakım elemanlarının algıladıkları sosyal destek ile iş ve yaşam doyumu ilişkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *23*(3), 435-450.

Ceyanes, J. W. (2004). *An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools.* (Unpublished Doctoral Dissertation). College Station, Texas: Texas AveM University.

Chan, F. T., ve Qi, H. J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply chain management: An international Journal*.

Chang, C., Russell, E. ve Liu-Qin, Y. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: a meta-analysis and review. *Work ve Stress*, 21(4), pp. 312- 332.

Chathoth, P., Mak B., Jauhari, V. ve Manaktola, K. (2007). "Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction". *Journal of Hospitality ve Tourism Research,* 31(3), 338-357.

Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., ve Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1151-1163.

Cherniss, C., ve Cherniss, C. (1980). Staff burnout: Job stress in the human services.

Chu, K. H. L., ve Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, *27*(6), 1181-1191.

Clarke, M. C. ve R. L. Payne, (1997). The Nature and Structure Of Workers Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior,* 18, 205-224.

Coleman, J. S. (2010). Beşeri Sermayenin Yaratımında Sosyal Sermaye, Sosyal Sermaye – Kuram, Uygulama, Eleştiri. M.Murat Şahin ve A.Zeki Ünal (Der.). İstanbul: Değişim Yayınları.

Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, *9*(4), 309-329.

Cook, J., ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, *53*(1), 39-52.

Costa, B., ve Pinto, I. C. (2017). Stress, burnout and coping in health professionals: A literature review. *Journal of Psychology and Brain Studies, 1*(1: 4), 1-8.

Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(8), 947-962.

Coyle-Shapiro, J. ve Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied 85 Psycholog,* 90(4), p. 774–781.

Cronin, B. (1982), "Performance measurement and information management", ASLIB Proceedings, MCB UP Ltd. 34 (5), p. 227-236.

Crooks, Robert ve Stein, John (1991), Psychology: Science Behaviour and Life, 2. Baskı, Fort Worth.

Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011), "Örgütsel performansın arttırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 16(3), 363-401.

Çam. O. (1998). Ruh Sağlığı Alanında Çalışanlarda Tükenmişlik Sürecinin İrdelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi,* 14(3), 283-290.

Çankaya, S., Gürdal, O., Taner, T. U. N. Ç., ve Orhan, H. (2018). Eğitim-Araştırma hastanelerinde çalışanların iş doyumu, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Ordu ili örneği. *SDÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, *25*(4), 436-449.

Çiçek, B. (2021). *Karanlık liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve yöneticiye duyulan güven ile ilşkisi* (Doctoral dissertation, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Çiftçioğlu, G., Tunç, G., Güneş, A., Değer, V., ve Çifçi, S. (2018). Hastanelerde görevli sağlık çalışanlarının bireysel iş yükü algıları.

Çimen, M., ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, *43*(2), 169-176.

Çolak, C. (2010). *Performans kavramı değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde performans uygulaması örneği* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Çukur, Cem Şafak. 2009. Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri: 527-574.

Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Nobel Yayıncılık.

Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., ve Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human resources for health*, *18*, 1-17.

Dasgupta, P. (2000). Trust as a Commodity. Gambetta, Diego (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (electronic edition) chapter 4 içinde* (s. 49- 72). Oxford: Department of Sociology, University of Oxford.

Deci, E., Ryan, R. (1995). Human Autonomy. Efficacy, Agency and Self Esteem: 31-49.

Dehaghi, M. R. ve Rouhani, A. (2014). Studying The Relationship Between The Effective Factors On Employees' Performance İn Iran's University And The Students' Satisfaction With Regards To Employees Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 141, 903-908.

Demir, A., Ulusoy, M. ve Ulusoy, MF (2003). Hemşirelerin mesleki ve özel yaşamlarında tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Uluslararası hemşirelik çalışmaları dergisi , 40* (8), 807-827.

Demirel, N., ve Eren, D. (2015). Duygusal emek faktörünün hizmet kalitesine etkisi: Nevşehir'deki dört ve beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 310-334.

Derinbay, D. (2012). Öğretim elemanlarının iş doyumları ile mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi (pamukkale üniversitesi örneği. *Education Sciences*, *7*(3), 910-929.

Dewa, C. S., Loong, D., Bonato, S., & Trojanowski, L. (2017). The relationship between physician burnout and quality of healthcare in terms of safety and acceptability: a systematic review. *BMJ open*, *7*(6), e015141.

Dewa, C. S., Loong, D., Bonato, S., Thanh, N. X., & Jacobs, P. (2014). How does burnout affect physician productivity? A systematic literature review. *BMC health services research*, *14*(1), 1-10.

Dewa, C. S., Loong, D., Bonato, S., Thanh, N. X., ve Jacobs, P. (2014). How does burnout affect physician productivity? A systematic literature review. *BMC health services research*, *14*(1), 1-10.

Dewa, C. S., Loong, D., Bonato, S., ve Trojanowski, L. (2017). The relationship between physician burnout and quality of healthcare in terms of safety and acceptability: a systematic review. *BMJ open*, *7*(6), e015141.

Dicle, Ü. (1982). *Yönetsel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari İlimler Fakültesi.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, *66*(2), 339-357.

Diefendorff, J. M., ve Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(8), 945-959.

Dillehay, R.C. ve Sandys, M.R. (1990). Caregivers for Alzheimer's patients: What we are learning from research. *International Journal of Aging and Human Development*, *30*(4): 263–285.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Prtactice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Dobson, H., Malpas, C. B., Burrell, A. J., Gurvich, C., Chen, L., Kulkarni, J., ve Winton-Brown, T. (2021). Burnout and psychological distress amongst Australian healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *Australasian Psychiatry*, *29*(1), 26-30.

Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik Sendromu. Ed; Derya Ergun Özler, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 287-308.

Doohan, H. (1982). Tükenmişlik: 1980'ler için kritik bir konu. *Din ve Sağlık Dergisi , 21* , 352-358.

Dönmez, S. (2019). *The Effect Of Psychologıcal Capıtal And Emotıons On Emotıonal Labor: A Study On Hotel Employees,* Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Drummond, D. (2015). Hekim tükenmişliği: kökeni, belirtileri ve beş ana nedeni. *Aile hekimliği yönetimi*, *22* (5), 42-47.

Duffield, C. M., Roche, M. A., Blay, N., ve Stasa, H. (2011). Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of clinical nursing*, *20*(1-2), 23-33.

Dunn, S. R. (1999). *An empirical investigation of a revised version of the Cherniss model of burnout among psychiatric nursing staff*. University of Maryland, College Park.

Dyrbye, L. N., West, C. P., Johnson, P. O., Cipriano, P. F., Beatty, D. E., Peterson, C., ... & Shanafelt, T. (2019). Burnout and satisfaction with work–life integration among nurses. *Journal of occupational and environmental medicine*, *61*(8), 689-698.

Einarsen, S., Hoel, H., ve Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work ve stress*, *23*(1), 24-44.

Ekici, E. (2020). Covid 19 pandemisi sürecinde yaşlı bireylerin bakım yönetimi. *Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *3*(3), 145-152.

Elavainio, M., Vahtera, J. ve Kivimaki, M. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health,* 92(1), 105-108.

Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Managementand Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving. *Communication Quarterly*, 49, (4), 382-398.

Elsheikh, M., ve Naga, A. E. (2021). Burnout among Egyptian health care workers and its associations. *Egyptian Journal of Psychiatry*, *42*(1), 43.

Embriaco, N., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Pochard, F., ve Azoulay, E. (2007). Burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Current opinion in critical care*, *13*(5), 482-488.

Erdem, M. (2005). Yaşlıya bakım verme. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, *8*(3), 101-106.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* (İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul).

Ergin, C. (1992). Doktor ve hemsirelerde tukenmislik ve Maslach tukenmislik olceginin uyarlanmasi. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 22th September 1992 Ankara (Turkey)*.

Ergin, C. (1993). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlaması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları*.

Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12*(1-2).

Ergül, A. (2012). *Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Erickson, R. J., ve Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter?. *Social psychology quarterly*, 146-163.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk İletişim, 6*(3), 18-33.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.

Ersan, H. (2018) "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Ve Bir Araştırma" Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Eymür, E. (2009). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Fairholm, G. W. (1994). Leadership and the Culture of Trust. London: Greenwood Publishing Group.

Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). *Managing individual and group behavior in organizations,* Mcgraw-Hill International Book Company: Auckland.

Folger, R. ve Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy Of Management Journal*, 32(1), pp. 115- 130.

Fontes, F. F. (2020). Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome. *Memorandum: Memória E História Em Psicologia*, (37), 1676-1669.

Fox, S., Spector, P. ve Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (cwb) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291- 309.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, *30*(1), 159-165.

Friedman, G. (2004). Global perspective on workplace harassment law: proceedings of the 2004 annual meeting, association of american law schools section on labor relations and employment law. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8(1), pp. 151-194.

Friesen, D., ve Sarros, J. C. (1989). Sources of burnout among educators. *Journal of Organizational Behavior*, 179-188.

Fukuyama, F. (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York: Free Press, Chapter 9.".

Gabriel, K. P., ve Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, *65*(2), 183-192.

Gandi, J. C., Wai, P. S., Karick, H., ve Dagona, Z. K. (2011). The role of stress and level of burnout in job performance among nurses. *Mental health in family medicine*, *8*(3), 181.

Gao, L., Janssen, O., ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22: 787– 798.

Gascón, S., Leiter, M. P., Andrés, E., Santed, M. A., Pereira, J. P., Cunha, M. J., ... & Martínez-Jarreta, B. (2013). The role of aggressions suffered by healthcare workers as predictors of burnout. *Journal of clinical nursing*, *22*(21-22), 3120-3129.

Ghiselli, E. E. (1963). *Intelligence and managerial success*. Psychological reports.

Gill, A. (2008), "The role of trust in employee-manager relationship", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 1, 98-103.

Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., ... & Mucci, N. (2017). Bankacılık sektöründe işle ilgili stres: olay, ilişkili faktörler ve önemli sonuçların gözden geçirilmesi. *Psikolojide Sınırlar , 8 ,* 2166.

Glogow, E. (1986). Research note: Burnout and locus of control. *Public Personnel Management*, *15*(1), 79-83.

Glomb, T. M., Steel, P. D., ve Arvey, R. D. (2002). Office sneers, snipes, and stab wounds: Antecedents, consequences, and implications of workplace violence and aggression. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, 227-259.

Golembiewski R, Boudreau R, Goto K, Murai T (1993) Transnational perspectives on job burnout: Replication of phase model results among Japanese respondents. *International Journal of Organizational Analysis*, 1:7−27.

Golonka, K., Gawlowska, M., Mojsa-Kaja, J., ve Marek, T. (2019). Psychophysiological characteristics of burnout syndrome: Resting-state EEG analysis. *BioMed research international*.

Gomes, J., ve Romão, M. (2014). Advantages and limitations of performance measurement tools: the balanced scorecard. In *Proceedings of the 7th IADIS International Conference (IS 2014)* (Vol. 28, pp. 19-26).

Gong, Z., Chen, Y., ve Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, *10*, 2707.

González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: A multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, *25*(1), 43-61.

González-Valero, G., Gómez-Carmona, C. D., Bastida-Castillo, A., Corral-Pernía, J. A., Zurita-Ortega, F., & Melguizo-Ibáñez, E. (2023). Could the complying with WHO physical activity recommendations improve stress, burnout syndrome, and resilience? A cross-sectional study with physical education teachers. *Sport Sciences for Health*, *19*(1), 349-358.

Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Louisiana State University and Agricultural ve Mechanical College.

Grandey, A. A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Yayınlanmış doktora tezi, Colorado State University, Colorado

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, *5*(1), 95-110.

Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, *46*(1), 86-96.

Grandey, A. A., ve Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *2*(1), 323-349.

Grandey, A. A., ve Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 407.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), pp. 561-568.

Greenhaus, J. ve Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.

Gross, J. J. (1998). Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of personality and social psychology*, *74*(1), 224.

Gross, J. J. (2007). Handbook of emotion regulation Handbook of emotion regulation (pp. 654).

Groth, M., Hennig-Thurau, T., ve Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of management Journal*, *52*(5), 958-974.

Grunfeld, E., Glossop, R., McDowell, I., ve Danbrook, C. (1997). Caring for elderly people at home: the consequences to caregivers. *CMAJ*, *157*(8), 1101-1105.

Gün, H. (2009). Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying). *Ankara: Lazer Yayınları*.

Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, *11*(1), 167-184.

Günüşen, N., ve Üstün, B. (2010). Türkiye'de ikinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan hemşire ve hekimlerde tükenmişlik: Literatür incelemesi.

Gürer, A., Çırpan, F.K., ve Özlen, N.A. (2019). Yaşlı bakım hizmetleri. *Sağlık Hizmetleri ve Eğitimi Dergisi*, *3* (1), 1-6.

Güvenen, Ö.A. (2018) "Otellerin Mutfak Bölümünde Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılığa Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama: Antalya Ve Çevresindeki Otel İşletmeleri Örneği" Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hall, L. H., Johnson, J., Watt, I., Tsipa, A., & O'Connor, D. B. (2016). Healthcare staff wellbeing, burnout, and patient safety: a systematic review. *PloS one*, *11*(7), e0159015.

Hameed, A., ve Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, *2*(13), 224-229.

Han, J. H., Shin, D., Castellano, W. G., Konrad, A. M., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2020). Creating mutual gains to leverage a racially diverse workforce: The effects of firm-level racial diversity on financial and workforce outcomes under the use of broad-based stock options. *Organization Science*, *31*(6), 1515-1537.

Hanafbye, L. N., Shanafelt, T. D., Johnson, P. O., Johnson, L. A., Satele, D., ve West, C. P. (2019). A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism, and job performance among American nurses. *BMC nursing*, *18*(1), 1-8.

Hanafin, S., Cosgrove, J., Hanafin, P., Brady, A. M., ve Lynch, C. (2020). Burnout and its prevalence among public health nurses in Ireland. *British journal of community nursing*, *25*(8), 370-375.

Harvey, S., Kelloway, E. K. ve Duncan-Leiper, L. (2003). "Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain", *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4),306-315.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., ve Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *48*(2), 269-288.

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... ve Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International journal of nursing studies*, *43*(2), 237-263.

Helps, B. (2005). Managers' Actions Create Environments Of Integrity, Trust. *Hotel and Motel Management*, 220(1), 14-24.

Helvacı, M. A. (2002). Performans yonetimi surecinde performans degerlendirmenin onemi. *Ankara Universitesi Egitim Bilimleri Fakultesi Dergisi*, *35*(1-2), 155-169.

Henle, C. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), pp. 247-263.

Heo, J., Stebbins, R. A., Kim, J., ve Lee, I. (2013). Serious leisure, life satisfaction, and health of older adults. *Leisure Sciences*, *35*(1), 16-32.

Hiçdurmaz, D., ve Üzar Özçetin, SY (2020). Covid-19 pandemisinde ön saflarda çalışan hemşirelerin ruh sağlığının korunması ve ruhsal travmanın önlenmesi. *J Hacettepe Üniv Fac Nurs* , *7* , 1-7.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, *85*(3), 551-575.

Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press, Berkeley.

Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California press.

Hochschild, A. R. (2019). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California press.

Horesh, D., & Brown, A. D. (2020). Traumatic stress in the age of COVID-19: A call to close critical gaps and adapt to new realities. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, *12*(4), 331.

Hoy, W. K., Smith, P. A., ve Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49.

Hurley, R. (2012). The trustworty leader: The first step toward creating high-trust organizations. *Executive Forum*, (66), 33-38.

Hurley, R. F. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, 1-11.

Ivancevich, J. ve Matteson, M. (1990). *Organizational behavior and management*.

Edition, 2 ; Publisher U.S.A.: BPI IRWIN.

İslamoğlu, G., M. Birsel ve D. Börü, (2007). Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

James, J. (2020). Fiction, empathy, and gender diversity: Exploring the impact of using a novel in a child and youth care classroom. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, *11*(3), 126-145.

Jannsen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), p. 287-302.

Javed, M., Khan, M. A., Yasir, M., Aamir, S., ve Ahmed, K. (2014). Effect of role conflict, work life balance and job stress on turnover intention: Evidence from Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(3), 125-133.

Jawahar, L. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), pp. 330-349.

Jeung, D. Y., Kim, C., ve Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei medical journal*, *59*(2), 187-193.

Johnson, D. ve K. Grayson, (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research*, 58, 500-507.

Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, *62*(1), 57-88.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, *68*(1), 29-32.

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *29*(3), 284.

Kahn, W. A., (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33, 692-724.

Kailasapathy, P., ve Pereira, M. (2018). Factors Affecting Emotional Labour among Nursing Officers. 13th International Research Conference on Management and Finance, 2018.Karadağ, F.,

Karagöz, N., Ateşçi, F. Ç., Varma, S., ve Oğuzhanoğlu, K. N. (2001). Denizli ilinde çalışan hemşirelerde tükenme düzeyi. *Nöropsikiyatri Arşivi*, *38*(4), 208-214.

Karatepe, H. K., Kuşcu, F. N., & Karaman, M. (2019). Psikolojik sermayenin bireysel performansa etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*, 105-114.

Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, *3*(30), 215-230.

Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile performans göstergelerinin bütünlüğünü sağlayan bir model: Dengeli puan kartı (balanced scorecard). *Verimlilik Dergisi*, 2, ss. 131-152.

Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma, *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), pp. 97-123.

Kaya, U., Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, *1*(36), 311-346.

Kazımlı, G. (2020). *Turizm Sektörü Çalışanlarında İş-Aile Çatışması ve Etkileyici Emek.* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Keser, E. N. N. (2020). Yaşlı Bakım Uygulamalarındaki Etik Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, *31*(1), 303-333.

Kim, E. S., Kubzansky, L. D., ve Smith, J. (2015). Life satisfaction and use of preventive health care services. *Health Psychology*, *34*(7), 779.

Kim, G. C., & Gurvitch, R. (2020). The effect of sports-based physical activity programme on teachers' relatedness, stress and exercise motivation. *Health Education Journal*, *79*(6), 658-670.

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management, 27*(2), 151-161.

Kloutsiniotis, P. V. ve Mihail, D. M. (2018). "The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust", *Employee Relations , 40* (5), 801–821.

Koçak, G. E. (2014). *Liselerde Çalışan Okul Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa, s.33

Koçak, O., Özişli,Ö. ve Koçak, Ö. E. (2015). "Sağlık Çalışanlarında Yöneticiye Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Gölcük Necati Çelik Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, (3), 47-66.

Kofoworola, O. H., ve Alayode, A. M. (2012). Strategies for managing stress for optimal job performance. *International Journal of Psychological Studies*, *4*(2), 162.

Kong, E. H. (2008). Family caregivers of older people in nursing homes. *Asian Nursing Research*, *2*(4), 195-207.

Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., ve Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, *56*(3), 331- 337.

Korkmaz, H. (2023). *Covıd-19 pandemi sürecinde hemşirelerde tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki* (Master's thesis, Biruni Üniversitesi).

Kramer, R. M. ve T. R. Tyler, (1996). Trust in organizations. California: Sage.

Křen, F., Kudláček, M., Wąsowicz, W., Groffik, D., ve Frömel, K. (2012). Gender differences in preferences of individual and team sports in Polish adolescents. *Acta Gymnica*, *42*(1), 43-52.

Krot, K. ve Lewicka, D. (2012), "The importance of trust in manager-employee relationships", *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.

Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor. Management Communication Quarterly, 14 (1), 8–49.

Kruse, D., Blasi, J., Weltmann, D., Kang, S., Kim, J. O., ve Castellano, W. (2022). Do employee share owners face too much financial risk?. *ILR Review*, *75*(3), 716-740.

Kubalı, D. (1999). Performans yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1): 31-62. Kucur, F. (2020). Yaşlılık Planlaması Organizasyonu ve Stratejiler, Ders Notu,1-306.

Kumar, N., ve Jin, Y. (2022). Impact of nurses' emotional labour on job stress and emotional exhaustion amid COVID-19: The role of instrumental support and coaching leadership as moderators. *Journal of Nursing Management*, *30*(7), 2620- 2632.

Kurçer, M. A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi hekimlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, *2*(3), 10-1

Kurt, Z. (2013). *Etkileyici Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale).

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1996). Trust in large organizations.

Laborde, S., Dosseville, F., & Allen, M. S. (2016). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, *26*(8), 862-874.

Lam, S. S. K., ve Schaubroeck, J., (1999). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental Study of Process versus Results and Group versus Individual Approaches. *Journal of Organizational Behavior,* 20 (4), 445-457.

Larsen, Randy, Timothy Ketelaar. 1991. Personality and Susceptibility to Positive and Negative Emotional States. Journal of Personality and Social Psychology: 132-140.

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, *49*(10), 1266-1276.

Lawton, M. P., Winter, L., Kleban, M. H., ve Ruckdeschel, K. (1999). Affect and quality of life: Objective and subjective. *Journal of aging and health*, *11*(2), 169-198.

Lecovich, E. (2008). Caregiving burden, community services, and quality of life of primary caregivers of frail elderly persons. *Journal of Applied Gerontology*, *27*(3), 309-330.

Lee, R. T. (1989). Antecedents and consequences of job burnout among social services supervisors and managers: a comparison of two models. Wayne State University.

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., ve Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(1), 1-22.

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

Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2001). Burnout and quality in a sped-up world. *The Journal for Quality and Participation*, *24*(2), 48.

Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (Vol. 3, pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.

Lepine, J., Podsakoff, N. ve Lepine, M. (2005). Meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), pp. 764-775.

Lewicki, R.J. ve Bunker, B.B. (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Kramer, R.M. ve Tyler, T. R. (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research* içinde (s. 114 – 139).

Lewis, J. D. ve A. Weigert, (1985). Trust As A Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.

Lewis, S. (2006). Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. *Journal of Community ve Applied Social Psychology*, 16(2), pp. 119-135.

Lewis. A. (2022). Good Leadership? It All Starts With Trust. *Harvard business review.* https://www.harvardbusiness.org/good-leadership-it-all-starts-with-trust/

Liu, Y., Prati, L. M., Perrewe, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(10), 2410-2439.

Lopez-Hartmann, M., Wens, J., Verhoeven, V., ve Remmen, R. (2012). The effect of caregiver support interventions for informal caregivers of community-dwelling frail elderly: a systematic review. *International journal of integrated care, 12*.

Lord, R. G. ve Harvey, J. L. An Information Processing Framework for Emotional Regulation. In Lord, R. G., Klimoski, R. J. ve Kanfer, R. (2002), Emotions in the Workplace. (1st ed.), Jossey-Bass: New York.

Löffler, C. S., ve Greitemeyer, T. (2021). Are women the more empathetic gender? The effects of gender role expectations. *Current Psychology*, 1-12.

Luthans, F. (2005). Organizational Behavior. (10th Ed.). McGraw-Hill: Irwin.

Luthans, F., Avey, JB, Avolio, BJ, Norman, SM ve Combs, GM (2006). Psikolojik sermaye gelişimi: mikro müdahaleye doğru. *Örgütsel Davranış Dergisi: Uluslararası Endüstriyel, Mesleki ve Örgütsel Psikoloji ve Davranış Dergisi* , *27* (3), 387-393.

Macey, W. H., ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology, 1*(1), 3-30.

Maher, J. P., Pincus, A. L., Ram, N., & Conroy, D. E. (2015). Daily physical activity and life satisfaction across adulthood. *Developmental psychology, 51*(10), 1407.

Mangkunegara, A. A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Maresca, G., Corallo, F., Catanese, G., Formica, C., ve Lo Buono, V. (2022). Coping strategies of healthcare professionals with burnout syndrome: a systematic review. *Medicina*, *58*(2), 327.

Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., ve Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work ve Stress*, *21*(1), 30-47.

Martínez-Tur, V., Gracia, E., Moliner, C., Molina, A., Kuster, I., Vila, N., ve Ramos, J. (2016). "The moderating role of performance in the link from interactional justice climate to mutual trust between managers and team members". *Psychological Reports*, *118*(3), 870-888.

Martinez-Tur, V.; Molina, A.; Moliner, C.; Gracia, E.; Andreu, L; Bigne, E. ve Luque, O. (2020). "Reciprocity of Trust between Managers and Team Members". *Personel Review 49 (2), 653-669.*

Maslach, C. (1976). Burned-out. Human behavior, 5(9), 16-22. https://www.researchgate.net/publication/263847499

Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, New-Jersey: Prentice Hall.

Maslach, C. (1987). Burnout research in social services: A critique. *Journal of social service research*, *10*(1), 95-105.

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In Cooper, C.L. (Ed.), *Theory of organizational stres*s (pp. 68-86). New York: Oxford University Press.

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, *12*(5), 189-192.

Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health*, 37-51.

Maslach, C. (2018). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout* (pp. 19-32). CRC Press.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*.

Scarecrow Education.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., ve Schwab, R. L. (2017). *Maslach Burnout Inventory: Manual: Includes These MBI Review Copies: Human Services-MBI-HSS, Medical Personnel-MBI-HSS (MP), Educators-MBI-ES, General-MBI-GS, Students-MBI-GS (S)*. Mind Garden.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, *52*(1), 397-422

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

Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex roles*, *12*(7-8), 837-851.

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1999). Take this job and love it!: Six ways to beat burnout. *Psychology Today-New York-*, *32*, 50-53.

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley ve Sons.

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). Burnout Stress: Concepts, cognition, emotion, and Behavior. *Academic Press Cambridge*, 351-357.

Maslach, C., ve Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, *12*, 1-16.

Maslach, C., ve Zimbardo, P. G. (1982). Burnout: the cost of caring Prentice-Hall. *Nueva York*.

Mathis Robert, L., ve Jackson John, H. (2005). *Human Resource Management Essential Perspectives*. Thomson, Ohio.

Mattli, R., Farcher, R., Syleouni, M. E., Wieser, S., Probst-Hensch, N., Schmidt-Trucksäss, A., & Schwenkglenks, M. (2020). Physical activity interventions for primary prevention in adults: a systematic review of randomized controlled trial-based economic evaluations. *Sports Medicine, 50*, 731-750.

Mayer, John. (2004). What is Emotional Intelligence? UNH Personality Lab 8.

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mayer, R. C., ve Gavin, M. B. (2005). "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?", *Academy of Management Journal, 48*(5), 874–888.

Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D. ve Quinlan, M. (2004). Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(3), pp. 117-134.

McAllister, J. D. (1995). Affecet-and cognition-based trust as foundations for ınterpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

McCormack, N., ve Cotter, C. (2013). *Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals*. Elsevier.

McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M., ve Aiken, L. H. (2011). Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout, and frustration with health benefits signal problems for patient care. *Health affairs*, *30*(2), 202-210.

Mcknight, D. H. ve N. L. Chervany, (1996). The Meanings of Trust. MISRC Working Paper, *Electronic Publication*, 1-86.

Mealer, M. (2016). Burnout syndrome in the intensive care unit. Future directions for research. *Annals of the American Thoracic Society*, *13*(7), 997-998.

Mealer, M., Burnham, E. L., Goode, C. J., Rothbaum, B., & Moss, M. (2009). The prevalence and impact of post traumatic stress disorder and burnout syndrome in nurses. *Depression and anxiety*, *26*(12), 1118-1126.

Mealer, M., Jones, J., Newman, J., McFann, K. K., Rothbaum, B., & Moss, M. (2012). The presence of resilience is associated with a healthier psychological profile in intensive care unit (ICU) nurses: results of a national survey. *International journal of nursing studies*, *49*(3), 292-299.

Mealer, M., Jones, J., ve Meek, P. (2017). Factors affecting resilience and development of posttraumatic stress disorder in critical care nurses. *American Journal of Critical Care*, *26*(3), 184-192.

Mefoh, P. C., Ude, E. N., ve Chukwuorji, J. C. (2019). Age and burnout syndrome in nursing professionals: moderating role of emotion-focused coping. *Psychology, Health ve Medicine*, *24*(1), 101-107.

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

Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, *101*, 254-263.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., ve Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, *74*(1), 152.

Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., ve Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of marketing Research*, *25*(4), 376-383.

Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C. M., ve Gross, J. J. (2009). Chapter 11 Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. In *Emotions in groups, organizations and cultures* (pp. 245-273). Emerald Group Publishing Limited.

Miller, J., Cardy, R. (2000). Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams. *Journal of Organizational Behavior*: 609-626.

Min, M., Zhu, Y. ve Bambacas, M. (2020). "The mediating effect of trust on the relationship between high-performance work systems and employee outcomes among Chinese indigenous firms". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *58*(3), 399-426.

Moon, K. (2019). "Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model". *Social Behavior and Personality: An international journal, 47*(6), e7567.

Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptioninfluence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), pp. 845-855.

Morgan, R. M., ve Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal Of Marketing*, 58(3), 20-38.

Morgantini, L. A., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, Ö., Flores, J. M., ... ve Weine, S. M. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A rapid turnaround global survey. *PloS one*, *15*(9), e0238217.

Morillo, C. (1990). The reward event and motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), pp. 169-186.

Morris, A. J. ve Feldman, D. C. (1997). Managing Emotions in the Workplace. Journal of Managerial Issues, 9 (3), 257–274.

Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, *21*(4), 986-1010.

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, *12*(4), 39-53.

Mousa, M. (2017), "Diversity challenges and organizational cynicism: a study on Egyptian physicians", Journal of Intercultural Management, Vol. 9 No. 1, pp. 41- 74, available at: https://doi. org/10.1515/joim-2017-0003

Möllering, G., Bachmann, R. ve Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust–foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.

Munch, P. K., Rasmussen, C. D. N., Jørgensen, M. B., & Larsen, A. K. (2021). Which work environment challenges are top of mind among eldercare workers and how would they suggest to act upon them in everyday practice? Process evaluation of a workplace health literacy intervention. *Applied Ergonomics, 90*, 103265.

Murphy, B. (2015). *The impact of reward systems on employee performance* (Doctoral dissertation, Dublin Business School).

Nelissen, P.T.J.H., Ruitenbeek, U. R. H.G. M.C. ve Zijlstra, F. R.H. (2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*,14(27),1610-1625.

Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, *27*(3), 521-535.

Newman, M. A., Guy, M. E., ve Mastracci, S. H. (2009). "Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor". *Public Administration Review*, *69*(1), 6-20.

Noviyanti, A., Purwandari, D. A., ve Syah, T. Y. R. (2020). Carrier Development Effect on Work Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, *3*(5), 177-181.

Oğuz, H., Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: batı akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *7*(16), 130-154.

Okudan, B. (2018) "Spor Genel Müdürlüğü Merkez Ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim Ve Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü" Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Muğla.

Oral, Lale, Sevinç Köse. "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi,* (2011): 463-492.

Oran, F.Ç. (2018) "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven Ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whıstleblowıng) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma" Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Oran, F. Ç. (2019). *Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (Whistleblowing) etkisi: Uygulamalı bir çalışma*, Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Organ, D. (1998). *Organizational citizenship behavoir: the good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Ouakouak, M. L., ve Ouedraogo, N. (2013). The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *30*(3), 143-158.

Özturk, H., Bahcecik, N., Ozcelik, S. K., & Kemer, A. S. (2015). Emotional labor levels of nurse academicians. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *190*, 32-38..

Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525–536.

Öz, E. (2007). *Effect Of Emotional Labor On Employees' Work Outcomes*. (Unpublished Doctoral Dissertation). İstanbul: Graduate School of Marmara University.

Öz, S. D., ve Baykal, Ü. (2018). Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, *26*(1), 1-10.

Özçakar, N., Kartal, M., Dirik, G., Tekin, N. ve Güldal, D. (2012). Burnout and relevant factors in nursing staff: What affects the staff working in an elderly nursing home? *Turkish Journal of Geriatrics*, *15*(3), 266-272.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009) "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi,*11, 53-82.

Özkan, Gülden. 2011. *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Öztuna, İ. G. (2005). Oto sanayi sektöründeki bir firmada çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve ilişkili etmenler, Yükseklisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öztürk, Z., Çelik, G., ve Ezgi, Ö. R. S. (2020). Sağlik Çalişanlarinda Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, *6*(2), 328-349.

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., ve Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.

Pakdil, F. (2001). *Ekip bazlı performans değerlendirme*. Kalder Forum 1(2): 23-27.

Pala, T., Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış*, *16*(4), 773-787.

Pala, T., Tepeci, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Travel ve Hospitality Management/Seyahat ve Otel Isletmeciligi Dergisi*, *11*(1).

Palese, A., Papastavrou, E. ve Sermeus, W. (2021). COVID-19 salgını zamanlarında sağlık ve hemşirelik yönetimi araştırmalarındaki zorluklar ve fırsatlar. *Journal of Nursing Management, 29* (6), 1351-1355.

Palmer, M. (1993). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota Yayın.

Pelit, E. ve Gökçe, Y. (2019) "Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (41), 503- 530.

Pereira, H., Gonçalves, V. O., ve Assis, R. M. D. (2021). Burnout, organizational self-efficacy and self-esteem among Brazilian teachers during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *11*(3), 795-803.

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

Perry, R. W. ve L. D. Mankin, (1997). Organizational Trust, Trust In The Chief Executive And Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36, 165-179.

Perry, R. W. ve L. D. Mankin, (2007). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification And Correlates. *Public Personnal Management,* 33(3), 160- 174.

Peters, M. D., Wieder, B., Sutton, S. G., ve Wakefield, J. (2016). Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: Implications for enhanced competitive advantage. *International Journal of Accounting Information Systems*, *21*, 1-17.

Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collabotaively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly,* 38(3), pp. 382-407.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, *25*(6), 897-933.

Pillutla, M. M., Malhotra, D., ve Murnighan, J. K. (2003). Attributions of trust and the calculus of reciprocity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 448-455.

Pines, A. M. (1994). Burnout in political activism: An existential perspective. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 381-394.

Pines, A., ve Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free press.

Pines, A.M. (1993). Burnout: An existential perspective. In Schaufeli, W., Maslach, C., ve Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Developments in theory and research* (pp. 33-52). Washington D.C.: Taylor ve Francis.

Plutchik, Robert (1994), The Psychology and Biology of Emotion, Harper ve Collins, New York.

Polatçı, S. (2007). *"Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz"*, Yüksek Lisans Tezi, Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , 83.

Pons, M. B. (1995). The relationship between stress, self-efficacy and burnout among nurses. Saybrook University.

Pontes, M. R. N., Borba, M., Magalhães, L. B. N. C., Avezum Júnior, Á., Moriguchi, E. H., Esporcatte, R., ... ve Lucchese, F. A. (2022). High spirituality score protects

against burnout and its consequences among Brazilian cardiologists. *Arquivos brasileiros de cardiologia. São Paulo*.

Porras, S. T., Clegg, S. ve Crawford, J. (2004). Trust as networking knowledge: Precedents from Australia. Asia Pacific, *Journal of Management*, 21(3), 345-363.

Porter, L. W., ve Lawler, E. E. (1968). *What job attitudes tell about motivation* (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.

Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, *23*, 125-154.

Rachel, H., ve Francesco, S. (2018). Factors associated with and impact of burnout in nursing and residential home care workers for the elderly. *Acta Bio Medica: Atenei Parmensis*, *89*(Suppl 7), 60.

Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, *12*(1), 23-37.

Raven, H., & Kleinert, J. (2019). Dem Burnout davonlaufen? Zusammenhänge zwischen beruflicher Bedürfnisbefriedigung, körperlicher Freizeitaktivität und Burnout bei Lehrkräften. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*.

Reinhard, S. C., Given, B., Petlick, N. H., ve Bemis, A. (2008). Supporting family caregivers in providing care. *Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses*. AHRQ Publication No. 08-0043. Rockville.pp.1-64.

Reinke, S. J. ve Baldwin, J. N. (2001). Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the us air force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1):160-176.

Reynolds, L. (1997). The trust effect creating the high trust, high performance organization. London: Nicholas Brealey.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Percieved organisational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psyhcology*, 87(4), pp. 698-714.

Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, *13*(1), 69.

Ring, P. S. (1997). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. *The formation of inter-organizational networks*, 133, 1-3.

Robbins P. S. Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Çev. Edt.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. (2005). Essentials of organizational behavior. Translated by: A. Parsayan & S.M. Aarabi. Cultural Research Bureau, Tehran, Eleventh Edition.

Rodríguez Martín, M. (2009). La soledad en el anciano. *Gerokomos*, *20*(4), 159-166.

Roe, R., Ester, P. (1999). Values and word: empirical findings and theoretical perspective.

Applied Psychology: An International Review, 48(1), pp. 1-21.

Roelofsen, P. (2002). The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of facilities Management*, *1*(3), 247-264.

Rossi, A. M., Perrewe, P. L., ve Sauter, S. L. (2006). Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health. 1st ed. Information Age Publishing, USA.

Rotundo, M., Sackett, P. ve Smith, C. (2002). Performance to global ratings of job performance : a policy-capturing approach. *Organization*, 87(1), pp. 66-80.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy Of Management Review*, 23(3), 393- 404.

Rowden RW, Conine Jr CT . (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small u.s. commercial banks. *Journal Of Workplace Learning*, 17(4):215-230.

Rubel, M.R.B., Rimi, N.N., Yusliza, M.-Y. ve Kee, D.M.H. (2018), "High commitment human resource management practices and employee service behaviour: trust in management as mediator", IIMB Management Review, 30 (4), 316-329.

Rummler, G. A. (1972). Human performance problems and their solutions. *Human Resource Management*, 11(4): 2-10.

Rupp, D. E., Silke McCance, A., Spencer, S., ve Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, *34*(5), 903-924.Sagie, A., Birati, A. and Tziner, A. (2002), Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: a new model and an empirical illustration, *Applied Psychology*, 51(1), 67-89.

Sagie, A., Birati, A. and Tziner, A. (2002), Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: a new model and an empirical illustration, *Applied Psychology*, 51(1),67-89.

Sajjadi, S., Norena, M., Wong, H., ve Dodek, P. (2017). Moral distress and burnout in internal medicine residents. *Canadian medical education journal*, *8*(1), e36-43.

Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., ve Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, *10*(1), 2158244019900562.

Saleem, H. (2015). Liderlik stillerinin iş doyumu üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel politikaların aracı rolü. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *172*, 563-569.

Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., ve Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, *12*(10), e0185781.

Samancı Tekin, Ç., Kara, F. (2018). Dünyada ve Türkiye'de yaşlılık. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, *3*(1), 219-229.

Sandvik, P. L. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: generetion and regeneration of workplace mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16(4), pp. 471-501.

Santini, S., Finco, M., & Galassi, F. (2022). Education and Employment of Refugees and Migrants in the Formal Elderly Healthcare Sector: Results from an Online Survey in Italy. *Sustainability*, *14*(6), 3540.

Sargut, A. S. (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. *Sosyal bilimlerde güven*, *1*, 89-124.

Sarıdiken, N., Çınar, F. (2021). Sağlık Profesyonellerinin Bireysel İş Yükü Algı Düzeylerinin Ölçülmesi: Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, *3*(1), 61-66.

Savicki, V., Cooley, E., & Gjesvold, J. (2003). Harassment as a predictor of job burnout in correctional officers. *Criminal justice and behavior*, *30*(5), 602-619.

Schaubroeck, J., Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, *21*(2), 163-183.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, *2*(1), 282-424.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Oshorn, R. N. (2001). *Organizational Behavior* (Wiley Publishing, USA).

Schmidt, F.L., ve Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.

Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, *37*(3), 580-607.

Selye, H. (1976). The stress concept. *Canadian Medical Association Journal*, *115*(8), 718.

Serinkan, C., & Barutçu, E. (2020). Güncel Yönetim Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu: Denizli de Yapılan Bir Araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, *12*(24), 1-21.

Shanafelt, T. (2011). Anesteziyolojide tükenmişlik: harekete geçirici mesaj. *Amerikan Anestezistler Derneği Dergisi*, *114* (1), 1-2.

Shanafelt, T. D., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Hasan, O., Satele, D., Sloan, J., & West, C.

P. (2016). Relationship between clerical burden and characteristics of the electronic environment with physician burnout and professional satisfaction. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 91, No. 7, pp. 836-848). Elsevier.

Shanafelt, T. D., Sloan, J. A., & Habermann, T. M. (2003). The well-being of physicians. *The American journal of medicine*, *114*(6), 513-519.

Shanafelt, TD, Mungo, M., Schmitgen, J., Storz, KA, Reeves, D., Hayes, SN, ... ve Buskirk, SJ (2016). Hekim tükenmişliği ile profesyonel iş çabasındaki değişiklikler arasındaki ilişkiyi değerlendiren boylamsal çalışma. *Mayo Clinic Proceedings*, Elsevier, 91(4), 422-431.

Shaw, R. B. (1997). Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern. San Francisco: Jossey-Bass.

Shoorideh, F. A., Ashktorab, T., Yaghmaei, F., & Alavi Majd, H. (2015). Relationship between ICU nurses' moral distress with burnout and anticipated turnover. *Nursing ethics*, *22*(1), 64-76.

Singh, J., Goolsby, J. R., ve Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, *31*(4), 558-569.

Sink, S. (1985). *Productivity management: planning measurement and evaluation, control and improvement.* U.S.A: John Wiley and Sons.

Sink, S. ve Tuttle, T. (1989). *Planinng and measurement in your organization of the future*. Georgia: Industrial Engineering and Management Press.

Siu, F.Y.C., Yuen, S.K., Cheung, A. (2012). Burnout among public doctors in Hong Kong: cross-sectional survey. *Hong Kong Med J*, *18*(3), 186-92.

Smetackova, I., Viktorova, I., Pavlas Martanova, V., Pachova, A., Francova, V., & Stech,

S. (2019). Teachers between job satisfaction and burnout syndrome: What makes difference in Czech elementary schools. *Frontiers in psychology*, *10*, 2287.

Smolkin, S. (2016). Communication and Engagement, Performance. Employee Benefit News. 12.

Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust Me… Trust Me Not. *Journal of Business Strategy*, *15*(1), 14-16.

Sonnenberg, F.K. (1994). Managing with a Conscience. New York: McGraw-Hill.
Sonnentag, S. ve Frese, M. (2005). *Performance concepts and performance theory*. İçinde

S. Sonnentag, dü. Psychological Management of Individual Performance. Chichester, UK: John Wiley ve Sons.

Soylu C, (2015). Bilişsel Davranışçı Terapi Tekniklerinin Kanser Hastalarında Depresyon ve Anksiyete Üzerindeki Etkinliği, *Journal of Cognitive Behavioral Psychotherapy and Research*, 1(54) 63.

Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 546-558.

Steers, R. M. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1), 46-56.

Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisor‟s trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies,* 1(1), 86-101.

Sucuoğlu B, Kuloğlu N., (1996). Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10:44-60.

Sullivan, A. B., ve Miller, D. (2015). Who is taking care of the caregiver?. *Journal of patient experience*, *2*(1), 7-12.

Sütcü S. T, (2015)B.ilişsel Davranışçı Grup Terapileri, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches İn Psychiatry, 8(1),1-2.

Sweeney, J. T., ve Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, *14*(1), 223-245.

Şahbudak M. (2016) "Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği" Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership ve Organization Development Journal*, *40*(3), 356-368.

Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

Taris T, Le Blanc P, Schaufeli W, Schreurs P (2005) Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? areview and two longitudinal tests. *Work Stress,* 19:238−255.

Tatrow K, Montgomery GH (2006) Cognitive behavioral therapy techniques for distress and pain in breast cancer patients: a meta-analysis. *Journal of behavioral medicine,* 29: 17-27.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134.

Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7(2), 85-89.

TDK, 2022. TDK Sözlük. [Çevrimiçi] Available at: http://sozluk.gov.tr/ [Erişildi: 31 Ocak 2022].

Tecimen, M. (2020). Yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi.

Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 2*(1), 583-603.

Theodosius, C., Koulouglioti, C., Kersten, P., ve Rosten, C. (2021). Collegial surface acting emotional labour, burnout and intention to leave in novice and pre-retirement nurses in the United Kingdom: A cross-sectional study. *Nursing open*, *8*(1), 463-472.

Thoıts, Peggy A.; (1989), "The Sociology of Emotions", Annual Reviews Social., 15: 317–342.

Tınaz, P. (2006). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing).* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Timur, H. (1983). Personel başarı değerlendirilmesi ve Türk adli yargı örneği. *Amme İdare Dergisi*, 16(3): 3-22.

Tomazevic, N. ve Aristovnik, A. (2019). Factors of Trust in Immediate Leaders: An Empirical Study in Police Service Environment, *International Journal Environ Research Public Health.* 16(14): 2525.

Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 25*(4), 287-296.

Toprak, L. S. (2012). *Çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Torres Toala, F. G., Irigoyen Piñeiros, V., Moreno, A. P., Ruilova Coronel, E. A., Casares Tamayo, J., ve Mendoza Mallea, M. (2021). Síndrome de Burnout en profesionales de la salud del Ecuador y factores asociados en tiempos de pandemia. *Revista Virtual de la Sociedad Paraguaya de Medicina Interna, 8*(1), 126-136.

Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-2. *Baskı, Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını, İstanbul*.

Toseland, R.W., Smith, G. ve McCallion, P. (2001). Family caregivers of the frail elderly. *Handbook of Social Work Practice with Vulnerable and Resilient Population*, *18*(2), 99-109.

Totterdell, P., ve Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, *8*(1), 55.

Tozoğlu, B., ve Uçar, Ö. (2022). Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma (The Effect of Emotional Labor and Organizational Cynicism on Work Alienation: A Study on Four and Five Star Hotel Business Employees Operating in Kuşadası). *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, *10*(3), 1937-1961.

Tsang, K. K. (2011). Emotional labor of teaching. *Educational Research*, 2(8), 1312–1316

Tuna, T., Özdin, S. (2021). Levels and predictors of anxiety, depression, and burnout syndrome in physicians during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-14.

Tuncay, F. Ö., ve Fertelli, T. (2018). Yaşlılarda bilişsel işlevlerin günlük yaşam aktiviteleri ve yaşam doyumu ile ilişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, *32*(3), 183-190.

Tunguz S. (2016). In the eye of the beholder: emotional labor in academia varies with tenure and gender. *Studies in Higher Education*, 41(1):3-20.

TÜİK (2022). https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Ya%C5%9Fl%C4%B1lar-202249667vedil=1#:~:text=Ya%C5%9Fl%C4%B1%20ba%C4%9F%C4%B1ml%C4%B1l%C4%B1k%20oran%C4%B1%202022%20y%C4%B1l%C4%B1nda%20%14%2C5%20olduvetext=N%C3%BCfus%20projeksiyonlar%C4%B1na%20g%C3%B6re%2C%20ya%C5%9Fl%C4%B1%20ba%C4%9F%C4%B

1ml%C4%B1l%C4%B1k,%43%2C6%20olaca%C4%9F%C4%B1%20%C3%B6ng%C3%B6r%C3%BCld%C3%BC.

TÜİK, 2021. https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Yaslilar-2021-45636#:~:text=Ya%C5%9Fl%C4%B1%20n%C3%BCfusun%202021%20y%C4%B1l%C4%B1nda%20%44,%25%2C6%20olaca%C4%9F%C4%B1%20%C3%B6ng%C3%B6r%C3%BCld%C3%BC.).

Türk Dil Kurumu (TDK). (2021). Erişim Adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_btsvearama=kelimeveguid=TDK. GTS.5bb689df404321.18614952.

Uçar, Ö. (2018) "Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerinde Genel Olarak Anlamlı Ve Pozitif Yönlü Bir Etkisinin Olduğu Görülmüştür." Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S., & Ugwu, D. I. (2017). Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence. *International journal of Africa nursing sciences*, *7*, 106- 113.

Uyanık, Y. (2017). Yaşlılık, yaşlanan nüfus ve sosyal politika. *İş ve Hayat*, *3*(5), 67-100.

Üstün F. (2015) "Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik Ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Vaingankar, J. A., Chong, S. A., Abdin, E., Picco, L., Jeyagurunathan, A., Zhang, Y., ... ve Subramaniam, M. (2016). Care participation and burden among informal caregivers of older adults with care needs and associations with dementia. *International psychogeriatrics*, *28*(2), 221-231.

Van Voorhis, S. (2022). People Trust Business, But Expect CEOs to Drive Social Change. HBS Working Knowledge. https://hbswk.hbs.edu/item/people-trust-business-but- expect-ceos-to-drive-social-change (Octobar 2021).

Vandenberghe, R. ve Huberman, A.M. (Eds.) (1999). *Understanding and preventing teacher burnout. A sourcebook of international research and practice.* Cambridge: Cambridge University Press.

Vızlı, C. (2005). *Görme Engelliler ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle normal ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması Üsküdar ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. İstanbul.

Vincent, L., Brindley, P. G., Highfield, J., Innes, R., Greig, P., ve Suntharalingam, G. (2019). Burnout Syndrome in UK Intensive Care Unit staff: Data from all three Burnout Syndrome domains and across professional groups, genders and ages. *Journal of the Intensive Care Society*, *20*(4), 363-369.

Viswesvaran, C. ve Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment,* 8(4), pp. 216-226.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.

Wang, J., Wang, W., Laureys, S., ve Di, H. (2020). Burnout syndrome in healthcare professionals who care for patients with prolonged disorders of consciousness: a cross-sectional survey. *BMC health services research*, *20*, 1-10.

Wang, W., Huang, S., Yin, H. ve Ke, Z., (2018). "Employees' emotional labor and emotional exhaustion: trust and gender as moderators", *Soc. Behav. Pers.* 46, 733 – 748.

Wei, H. M., ve Long, L. R. (2008). Effects of trust in leader on organizational citizenship behavior and team performance: Empirical evidence from China. In *2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings*, 907-912.

Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. *Work and Organizations,* 20 (2), 205–232.

Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The annals of the american academy of political and social science*, *561*(1), 158-176.

White, E. M., Wetle, T. F., Reddy, A., ve Baier, R. R. (2021). Front-line nursing home staff experiences during the COVID-19 pandemic. *Journal of the American Medical Directors Association*, *22*(1), 199-203.

Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust, *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding

managerial trustworthy behavior". *The Academy of Management Review, 23*(3), 513–530.

WHO, (2022). https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health (Erişim Tarihi: 01.05.2023

Williams, M., Malos, S. ve Palmer, D. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: an expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28(2), pp. 195-215.

Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., & Kilcullen, R. N. (2007). Capturing interpersonal performance in a latent performance model. *Military Psychology*, *19*(2), 83-101.

Woolfolk Hoy, A. (2013). A reflection on the place of emotion in teaching and teacher education. In *Emotion and school: Understanding how the hidden curriculum influences relationships, leadership, teaching, and learning* (pp. 255-270). Emerald Group Publishing Limited.

World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19) situation dashboard (2023). (Erişim Tarihi 5 Mayıs 2023]. Erişim adresi: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gclid=Cj0KCQjwzdOlBhCNARIsAPMwjbyOlL2hfteBcKD2MyxOVkHl7DhDiie9aHArhrZ7obSWbC5rUDhUTBYa AqMfEALw_wcB

Wouters, C. (1989). The sociology of emotions and flight attendants: Hochschild's managed heart. Theory, *Culture ve Society*, 6(1), 95–123.

Wróbel, M. (2013). Can empathy lead to emotional exhaustion in teachers? The mediating role of emotional labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health,* 26(4), 581–592.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243-264.

Yıldız H. (2015) "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması" Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştirma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(33), 37-61.

Yumru, M. (2020). COVID-19 ve sağlık çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri, 23*(1), 5-6.

Yücebalkan B, Karasakal N. (2016). Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: *Kocaeli Üniversitesi Örneği. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi,* (IBAD). 1(2):187-200.

Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard business review*, *95*(1), 84-90.

Zammuner, V. L., Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International review of psychiatry*, *17*(5), 355-364.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., ve Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology ve health*, *16*(5), 527-545.

Zembylas, M. (2002). "Structures of feeling" in curriculum and teaching: Theorizing the emotional rules. *Educational Theory,* 52(2), 187–208.

Zhang, Qin, Zhu Weihong. (2008). Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education. *Communication Education*, 105-122

Zhang, Y. ve Huxham, C. (2009). Identity Construction and Trust Building in Developing International Collaborations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 186-211.

Zheltoukhova, K., O'Dea, L., ve Bevan, S. (2012). *Taking the strain: The impact of musculoskeletal disorders on work and home life*. Work Foundation.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., ve Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 94-105.

EKLER

EK-1

SOSYODEMOGRAFİK ANKET FORMU

1-Yaşınız :

2-Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

3-Eğitim Durumunuz**:** ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4- Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar

5- Evli iseniz eşiniz ücretli bir işte çalışıyor mu? ( ) Evet ( ) Hayır

6- Çocuk sayısı: ( ) Çocuğum Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ve üzeri

7-Sizce gelir düzeyiniz: ( ) Gelir gidere eşit ( ) Gelir giderden fazla ( ) Gelir giderden az

8- Hangi coğrafi bölgede doğdunuz?

Ülkeyi yazınız ;

( )Marmara Bölgesi ( ) İç Anadolu Bölgesi ( ) Ege Bölgesi ( )Karadeniz Bölgesi ( )Akdeniz Bölgesi

( )Doğu Anadolu Bölgesi ( ) Güneydoğu Anadolu Bölgesi

9-Ailenizde bakıma muhtaç birey var mı? ( ) Var ( ) Yok

10- Ne kadar süredir yaşlı bakım hizmetinde çalışıyorsunuz?
( ) 1 yıldan yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri

11-Bu kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?

( ) 1 yıldan yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri

12- Yaptığınız işi tercih etme nedeniniz nedir?

( ) Sevdiğim için ( ) Mesleğim olduğu için ( ) Çalışmak zorunda olduğum için

( ) Başka bir iş bulamadığım için ( ) Maddi getirisi iyi olduğu için

13- Mesleğinizi değiştirmek ister miydiniz? ( ) Evet ( ) Hayır

14-Bakım hizmetlerinde yaşadığınız sorunlarda başa çıkma yönteminiz nedir?

( ) Kimseyle konuşmam içime atarım ( ) Kendi kendine teselli etme ( ) Aile/Arkadaş desteği

( ) Profesyonel yardım alma ( ) İş sorumlularıyla sorunu paylaşma

15. Ayda kaç saat fazla mesai yapıyorsunuz?

( ) Yok ( ) 1-8 ( ) 9-16 ( ) 17-24 ( ) 25-32 ( ) 33-40 ( ) 40 ve üstü

EK-2

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ :

Bu ölçekte tanımlayıcı nitelikte 22 ifade bulunmaktadır. **Lütfen aşağıdaki maddeleri okuyarak size en uygun seçeneği X yazarak işaretleyiniz.**	**Hiçbir Zaman**	**Nadiren**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her zaman**
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2.İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım. (T)					
5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. (T)					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. (T)					
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11.Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.					
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim. (T)					
13.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım. (T)					
18.İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim. (T)					
19.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim. (T)					
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım. (T)					
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

EK-3

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak size en uygun seçeneği X yazarak işaretleyiniz**.**

S.N.	BÖLÜM V	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	Hastalarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2	Hastalarla ilgilenirken kendimi iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3.	Hastalarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4.	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5.	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6.	Hastalarıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7.	Hastalara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8.	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9.	Hastalara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10.	Hastalara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11.	Hastalara sergilediğim duygular samimidir.					
12.	Hastalara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13.	Hastalara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

EK-4

İş performansı Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız Size en uygun seçeneği X yazarak işaretleyiniz.	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1. Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.					
2. Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.					
3. Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.					
4. Çalışma saatinde gereksiz aralar veririm.					
5. İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara hastane içerisinde yardımcı olurum.					
6. Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.					
7. Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşıncaya kadar onlara yardımcı olurum					
8. Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.					
9 İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.					
10. Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.					
11. Gereksiz iş araları vermem.					
12. İşlerinde bölümümde sorumlu çalışma arkadaşıma yardımcı olurum.					
13. Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri bölümde sorumlu görevliye sunarım.					
14. Molalardan zamanında dönerim, bu molaları uzatma eğilimine girmem.					
15. Bölümüm için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.					
16. Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam					
17.İşimin bütün amaçlarına ulaşırım					
18.Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerime uygunum uygun çalışırım.					
19.İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm					
20.İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm					
21. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim					
22. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim					
23.İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım					
24. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim					
25.İşimin amaçlarına ulaşmayı planlar ve verilen görevi, tamamlanması gererken zamanda tamamlarım					

Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

EK-5

Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği Lütfen aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız Size en uygun seçeneği X yazarak işaretleyiniz.	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir					
Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir					
Teknik açıdan donanımlıdır					
Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir					
İyi eğitim almıştır					
Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir					
Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar					
Adildir					
Karar alırken çalışanların görüşlerini alır					
İyi bir dinleyicidir					
Çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yanadır					
Samimidir					
Birlikte alınan kararlara uyar					
Hem saygılı hem de samimi davranır					
Anlayışlıdır					
Çalışanları her konuda destekler					
Kendisine güvenir					
Kendisiyle barışıktır					
İnsana değer verir					
Bilgi ve tecrübelerini paylaşır					
Bilgi saklamaz					
Çalışanların fikirlerine değer verir					
Yapılan işi takdir eder					
Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır					
Sıcakkanlıdır					
Deneyimlidir					
Güven telkin eder					
Takım çalışmasına uygundur					
Çalışanların insiyatif kullanmasına imkan tanır					
Çalışanlarına geri bildirim verir					
İletişime açıktır					
Pozitiftir					
Yaratıcıdır					
Koruyucudur					
Huzur verir					
Çalışanlarını korur					
Prensiplerine (ilkelerine) bağlıdır					
Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder					
Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz					
Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz					

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı	Nejla		AYDINOĞLU
Doğum Yeri ve Yılı			
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Eğitim Durumu	**Başlama - Bitirme Yılı**		**Kurum Adı**
Lise			
Lisans			
Yüksek Lisans			
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	**Başlama - Ayrılma Yılı**		**Çalışılan Kurumun Adı**
1.	1991	1994	
2.	1995	2000	
3.	2000	Devam Ediyor	
Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar	Tıp Hukuku Derneği, Sağlık Hukuku Derneği		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	**1.** WHO- Türkiye 5 Yas Altı Çocuk ve Bebek Ölümlerinin Tespit Edilmesi, Değerlendirilmesi (BECMOR)ve Ölüm Zamanlarına Yönelik Müdahale Programlarının Geliştirilmesi Projesi, 2011		

	2. Özyazıcıoğlu N, Kılıç M, Aydınoğlu N, Aydın N. Beslenme ve Egzersize Yönelik Adölesan Öğrencilere Verilen Eğitimin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışlarına Etkisi. Bilimsel Araştırma Projesi, Bursa,2014. **3.** Huzurevinde Yaşayan Yaşlıların Sosyal Kaygı ve Umutsuzluk Düzeylerine Müzik Terapinin Etkisi, Bilimsel Araştırma Projesi, Bursa, 2016 -2017 **4.** Huzurevinde Yaşayan Yaşlıların Benlik Saygısı Düzeylerine Müzik Terapinin Etkisi, Bilimsel Araştırma Projesi, Bursa, 2016 -2017
Yayınlar:	Aydınoğlu, N., ve Vural, S. (2023). Sağlık Sektöründe Yönetiminde Kadın Temsili. *Erciyes Akademi, 37*(1), 370-383. Ogur, P., Utkualp, N., & Aydınoğlu, N. (2016). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin cinsellikle ilgili inanışları. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, 25*(1), 13-21. Aydınoğlu N., Yüksel Kaçan C., Aydinoğlu G., Cindaş P. (2017). The Relationship Between The Violence Experience Of Women Who Live İn The Shelters And Their Dealing Ways, Public Health Conference, Bangkok , Thailand, Cindaş P., Aydınoğlu N., Yüksel Kaçan C. (2017). The View On The Social Culture And Sexuality Public Health Conference, Bangkok , Thailand Yüksel Kaçan C., Aydınoğlu N., Cindaş P. (2017). The Determination on The Nurses' Knowledge, Attitude and Behaviours on The Breast Cancer and The Self- Breast Examination Public Health Conference, Bangkok , Thailand. Özyazıcıoğlu N, Aydınoğlu N, kılıç M, (2016). Effect of exercıse and dıet educatıon gıven to adolescent students, The World Congress on Nursing & Healthcare, Dubai, BAE,s.153

	Zambak H,, Vural P, Aydınoğlu N, *(2016). The Effect of Expressive Arts Therapy in The State and Trait Anxiety Levels on Test Anxiety of High School Students,* 3rd World Conference On Psychology Scıences, September,10-12, Indonesia. Bali, Indonesia Aydınoğlu N, Aydınoğlu G, (2016). *A Global Weapon: Urbanization Human Mental Health* Threatens How and How Much? 3rd World Conference On Psychology Scıences, Bali, September,10-12, Indonesia. Bali, Indonesia Aydınoğlu N, Kılıç M, Yüksel Kaçan C,(2016), Dünya Vatandaşlığı İle Yabancı Olma Arasındaki Sarkaç; Göçmenlik, 4. Uluslararası Kentsel ve Çevresel Sorunlar ve Politikalar Kongresi, Kabul tarihi; 16.06.2016, İstanbul Yüksel Kaçan. C , Kılıç M, Aydınoğlu N, (2016). Toplumsal Cinsiyet Ekseninde Kadın Olabilmek; Kadının Ekonomik Temelde Adalet Arayışı, IV.Uluslararası Felsefe Kongresi; Yoksulluk, Dayanışma Ve Adalet, Kabuşl tarihi, 20.06.2016. Bursa Bircan T., Aydınoğlu N., Yüksel Kaçan C., Aydinoğlu G., Cindaş P (2017). The Nursing Training's Current and Unchanging Problem : Legal Violations in Clinical Practices, ÖHDER I. Uluslararasi IV. Ulusal Bireysel Gelişim Günleri Kongresi , İzmir. Ataklı B., Kahraman Ç., Özcan M., Cindaş P., Yüksel Kaçan C., Aydınoğlu N. (2017). Göçmenlerde Sağlik Davranişlari Ve Hemşirelik, ÖHDER I. Uluslararasi IV. Ulusal Bireysel Gelişim Günleri Kongresi ,İzmir. Çiftçi K., Yüksel Kaçan C., Aydınoğlu N., Cindaş P. (2017). The Effects Of International Migration Mobility To The Today's Nursing Skills; Intercultural Maintenance And Culture Shock, ÖHDER I. Uluslararasi IV. Ulusal Bireysel Gelişim Günleri Kongresi , İzmir. Özyazıcıoğlu N, Kılıç M, Aydınoğlu N. Beslenme ve Egzersize Yönelik Adölesan Öğrencilere Verilen Eğitimin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışlarına Etkisi. Uludağ Üniversitesi IV. Bilgilendirme ve Arge Günleri, Bursa,2014.

	Altun N, Kara D, Kılıç M, Aydınoğlu N. Akılcı İlaç Kullanımının Değerlendirilmesi: Bursa İli Örneği, 13. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi, 1-3 Mayıs, Trabzon 2014. Somunoğlu S. Aydınoğlu N. Yorulmaz M. (2013). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, 7.Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Konya, 996-1002. Avdal E., Aydınoğlu N., Kılıç M. (2014). Determınatıon Of Stress Levels Of Nursıng Students In Fırst Clınıcal Experıence , Uluslararası Hakemli Hemşirelik Araştırmaları Dergisi, May / June / July / August, İstanbul, s. 67-77. Avdal E.Ü,, Aydınoğlu N. (2012). Extravasations of Vesicant / Non- Vesicant Drugs and Evidence – Based Management, International Journal of Caring Sciences,;(5):191-202. Özyazıcıoğlu N, Aydınoğlu N, Ayverdi D. (2011). "Commentary on Allan HT, Smith P, O'Driscoll M. Experiences of supernumerary status and the hidden curriculum in nursing:A new twist in the theory-practice gap?" Journal of Clinical Nursing, (20);15-16). Özyazıcıoğlu N., Aydınoğlu N.,Aytekin G. (2009). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin empatik ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, (12);3, 46-53.
Diğer:	
İletişim (e-posta):	

Tarih:	02.08.2023
İmza:	
Adı-Soyadı:	Nejla Aydınoğlu