T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ALGILANAN ROL PERFORMANSI VE DUYGUSAL TÜKENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞTE GELİŞMENİN ARACILIK ROLÜ

HAZIRLAYAN

Özden YURTTAKALAN

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

ANKARA - 2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 04/07/2024

Öğrencinin Adı, Soyadı:Özden YURTTAKALAN

Öğrencinin Numarası:22010215

Anabilim Dalı:İşletme

Programı:İşletme Doktora

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Tez Başlığı:Yöneticiye Duyulan Güvenin Algılanan Rol Performansı ve Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde İşte Gelişmenin Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 184 sayfalık kısmına ilişkin, 02 / 06 / 2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 04/07/2024

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Gerek doktora eğitimim gerekse tez hazırlama süresince teşekkür etmeyi bir borç bildiğim şüphesiz çok sayıda kişi bulunmaktadır. Öncelikle tez çalışmamın başlangıcından sonuna kadar yardımları, desteği, teşvik ve önerileri için kıymetli hocam ve doktora tez danışmanım Prof. Dr. H. Nejat Basım'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Göstermiş olduğu ilgi, çaba ve sabır benim için her zaman çok kıymetli olacaktır. Tez İzleme Komite toplantılarında değerli fikirleriyle bana yol gösteren, olumlu, teşvik edici ve çok yönlü yaklaşımlarıyla tezimin gelişimine katkıda bulunan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Mehmet Kaçar'a ve Doç. Dr. R. Dilek Koçak'a teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim süresince yol gösterici bilgilerini içtenlikle paylaşan başta sayın hocalarım Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu, Prof Dr. Zeliha Eser ve Prof. Dr. H. Cenk Sözen olmak üzere tüm hocalarıma saygılarımı sunar, teşekkür ederim. Tezin yazımı sürecinde ve araştırma verilerinin analizi konusunda desteğini esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Erkan Yıldız'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her evresinde sevgi ve hoşgörüsünü benden esirgemeyen, doktora eğitimine başlamamda desteğini hissettiren sevgili abime, her zaman benimle olduğunu bildiğim canım anneme, bu uzun ve gerçekten yorucu olan doktora eğitimi sürecinde sabır ve anlayışla her koşulda yanımda olduğunu gösteren ve artık benim için bir abla olan Filiz Yurttakalan'a teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

ÖZET

Özden YURTTAKALAN, Yöneticiye Duyulan Güvenin Algılanan Rol Performansı ve Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde İşte Gelişmenin Aracılık Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2024

Bu çalışmanın amacı, yöneticiye duyulan güven ile algılanan rol performansı ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi incelemek, bu ilişkiye son yıllarda önemli bir örgütsel davranış konusu olarak ele alınan ve günümüzde yaygın olarak araştırma konusu olarak değerlendirilen işte gelişmenin etkisini ortaya çıkarmaktır. Söz konusu değişkenlerin birbirleriyle etkileşimini tespit etmek üzere kavramsal araştırmalar doğrultusunda hipotezler geliştirilerek araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma değişkenlerinin kapsamında oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli, Ankara ilindeki aktif çalışanların oluşturduğu 401 kişilik bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Verilerin analizi SmartPLS 4 istatistik programıyla yapılmıştır. Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de PLSpredict analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 10.000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Bu araştırma kapsamında ortaya konulan kavramsal model görgül araştırma ile test edilmiştir. Araştırma değerlendirildiğinde; yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansına olan etkisi anlamlı ve aynı yönde, duygusal tükenmeye olan etkisi ise anlamlı ve zıt yönde yöndedir. İşte gelişme değişkeninin yöneticiye duyulan güven değişkeniyle algılanan rol performansı ve duygusal tükenme değişkenleri arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla yöneticiye güven düzeyi yüksek olan bir çalışanın rol performans algısının yüksek, duygusal olarak kendini tükenmiş hissetme düzeyinin ise düşük olduğu ve işte gelişmenin de bu ilişkiyi olumlu etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda elde edilen bulguların, yazında bir kavramsal boşluğu dolduracağına, araştırmacılara, yöneticilere ve çalışanlara faydalı olarak yeni ve farklı bakış açıları kazandıracağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yöneticiye Duyulan Güven, Algılanan Rol Performansı, Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, İşte Gelişme.

ABSTRACT

Özden YURTTAKALAN, The Mediating Role of Thriving at Work in the Effect of Trust in Manager on Perceived Role Performance and Emotional Exhaustion, Başkent University, Institute of Social Sciences, Phd. in Business Administration, 2024

The aim of this study is to examine the relationship between trust in manager, perceived role performance and emotional exhaustion, and to reveal the effect of thriving at work, which has been addressed as an important organizational behavior issue in the recent years and is widely considered as a research topic nowadays. To determine the interaction of the variables in question, a research model was created by developing hypotheses in line with conceptual research. The hypotheses and research model created within the scope of the research variables were tested on a sample of 401 active workers in Ankara. Partial least squares path analysis (PLS-SEM) was used to analyze the research model. The analysis of the data was done with SmartPLS 4. Regarding the research model, PLS algorithm was run to calculate linearity, path coefficients, R^2 and effect size (f^2). PLSpredict analysis was run to calculate predictive power (Q^2). To evaluate the significance of the PLS path coefficients, t values were calculated by taking 10,000 subsamples by bootstrapping. The conceptual model put forward within the scope of this thesis was tested by empirical research. The results of this research showed that the effect of trust in the manager on perceived role performance was significant and in the same direction, als the effect on emotional exhaustion was significant and opposite. It is clear from the results that the thriving at work variable has an integralpartial mediating role in the relationship between the variable of trust in the manager and the variables of perceived role performance and emotional exhaustion. Therefore, it is observed that the role performance perception of an employee with a high level of trust in the manager is high, the level of feeling emotionally exhausted is low, and the thriving at work affects this relationship positively. In this context, it is believed that the findings obtained will fill a conceptual gap in the literature and provide new and different perspectives to researchers, managers, and employees in a beneficial way.

Key Words: Trust in Manager, Percieved Role Performance, Burnout, Emotional Exhaustion, Thriving at Work.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **I**

ÖZET ..... **II**

ABSTRACT ..... **IV**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **XI**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XII**

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **XIII**

GİRİŞ **1**

BÖLÜM 1. ALGILANAN ROL PERFORMANSI **6**

1.1. Performans ve İş Performansı **6**

1.2. İş Performansının Boyutları **8**

1.3. Rol Performansı (Algılanan Rol Performansı) **11**

1.4. Rol Performansının Boyutları **13**

1.5. Bağlamsal Perfromans (Ekstra Rol Performansı) **13**

1.6. Rol Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar **15**

1.7. Rol Performansını Etkileyen Unsurlar **15**

1.8. Rol Performansını Açıklayan Teoriler **16**

1.8.1. Beklenti teorisi **16**

1.8.2. Beklenti-Değer teorisi **18**

1.9. Rol Performansının Sonuçları **20**

1.10. Rol Performansına Yönelik Yapılan Bazı Çalışmalar 21

BÖLÜM 2. DUYGUSAL TÜKENME 25

2.1. Tükenmişlik Kavramı 25

2.2. Tükenmişliği Açıklayan Teoriler 27

2.2.1. İş talepleri ve kaynakları teorisi 27

2.2.2. Kaynakların korunması teorisi 30

2.2.3. Duygusal bulaşma teorisi 32

2.3. Tükenmişlik Modelleri 33

2.3.1. Edelwich ve Brodsky modeli 34

2.3.2. Cherniss işlem modeli 36

2.3.3. Veninga-Spradley modeli 37

2.3.4. Leiter ikili süreç modeli 38

2.3.5. Pines-Aranson varoluş modeli 38

2.3.6. Golembiewski modeli 39

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri 39

2.5. Tükenmişliği Etkileyen Unsurlar ve Sonuçları 41

2.5.1. Bireysel unsurlar 42

2.5.2. Örgütsel unsurlar 44

2.6. Tükenmişlikle Mücadele 47

2.7. Tükenmişliğin Boyutları 49

2.8 Duygusal Tükenme 51

BÖLÜM 3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN 53

3.1. Güven Kavramı 53

3.2. Güven Türleri 55

3.2.1. McAllister'a göre güven türleri 56

3.2.2. Lewicki ve Bunker'a göre güven türleri 58

3.3. Örgütsel Güven 61

3.3.1. Örgütsel güvenin boyutları 62

3.4. Yöneticiye Duyulan Güven 64

3.5. Yöneticiye Duyulan Güveni Açıklayan Teoriler 66

3.5.1. Sosyal değişim teorisi 67

3.5.2. Lider-üye etkileşimi teorisi 69

3.5.3. Rasyonel seçim teorisi 71

3.6.Yöneticiye Duyulan Güveni Etkileyen Unsurlar 74

3.7. Yöneticiye Duyulan Güvenin Sonuçları 76

3.8. Yöneticiye Duyulan Güven ve Rol Performansı 77

3.9. Yöneticiye Duyulan Güven ve Duygusal Tükenme 80

BÖLÜM 4. İŞTE GELİŞME 84

4.1. İşte Gelişme Kavramı 84

4.2. İşte Gelişmeyi Açıklayan Teoriler 85

4.2.1. Kendi kaderini tayin teorisi 86

4.2.2. Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Broaden and Build Theory) 88

4.3 İşte Gelişmenin Boyutları 98

4.3.1. Canlılık (Zindelik) 99

4.3.2. Öğrenme 101

4.4 İşte Gelişmeyi Etkileyen Unsurlar ve Sonuçları 103

4.4.1. Bağlamsal özellikler 103

4.4.2. Kaynaklar 105

4.5 İşte Gelişme, Yöneticiye Duyulan Güven, Rol Performansı ve Duygusal Tükenme 108

BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 113

5.1. Araştırmada Kullanılan Desen 113

5.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi 114

5.4 Veri Toplama Yöntemi 116

5.5 Veri Toplama Araçları 116

5.5.1. Algılanan rol performansı ölçeği 116

5.5.2. Duygusal tükenme ölçeği 117

5.5.3. Yöneticiye duyulan güven ölçeği 117

5.5.4. İşte gelişme ölçeği 118

BÖLÜM 6. BULGULAR 119

6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik ve Geçerlik Analiz Sonuçları 119

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler 122

6.3. Hipotez Testleri 125

BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER 130

7.1. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar 130

7.2. Araştırmanın Kısıtları 139

7.3. Araştırmanın Yazına Katkısı 139

7.4. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler 140

7.5. Yöneticiler İçin Öneriler 141

KAYNAKLAR 145

EKLER

Ek-1 Anket Formu

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. İş Performansı Boyutları..... 10

Tablo 3.1. Bilişsel ve Duygusal Güven Diyagramı..... 58

Tablo 5.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bilgiler..... 115

Tablo 5.2. Algılanan Rol Performansını Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları... 116

Tablo 5.3. Duygusal Tükenmeyi Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları..... 117

Tablo 5.4. Yöneticiye Duyulan Güveni Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları... 118

Tablo 5.5. İşte Gelişmeyi Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları……. 118

Tablo 6.1. Faktör Analizi Sonuçları……. 119

Tablo 6.2. Ayrışma Geçerliliği (Fornell ve Larcker Kriteri)…… 121

Tablo 6.3. Ayrışma Geçerliliği (HTMT Katsayıları)……... 122

Tablo 6.4. Algılanan Rol Performansı Tanımlayıcı İstatistikleri……. 122

Tablo 6.5. Duygusal Tükenme Tanımlayıcı İstatistikleri……. 123

Tablo 6.6. Yöneticiye Duyulan Güven Tanımlayıcı İstatistikleri…… 123

Tablo 6.7. İşte Gelişme Tanımlayıcı İstatistikleri…… 124

Tablo 6.8. Yapısal Model Katsayıları…….. 126

Tablo 6.9. Yol Analizi Doğrudan Etki Katsayıları……... 127

Tablo 6.10. Yol Analizi Dolaylı Etki Katsayıları…….. 128

Tablo 7.1 Hipotez Sonuçları……... 132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1. Güven Gelişim Aşamaları……. 61

Şekil 5.1. Araştırma Modeli……... 113

Şekil 6.1. Hipotez Testi Yapılan Yapısal Model……... 125

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	Ayıklanmış Ortalama Varyans (Average Varience Extracted)
CR	İçsel Tutarlılık (Composite Reliability)
f^2	Etki Büyüklüğü Katsayısı
HTMT	Ayrışma Geçerliliği Analizi Kriteri (Heterotrait- Monotrait Ratio)
LÜE	Lider-Üye Etkileşimi
N	Örneklem Sayısı
PLS-SEM	Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi
Q^2	Tahmin Gücü Katsayısı
R^2	Bağımlı Değişken Belirleme Katsayısı
RST	Rasyonel Seçim Teorisi
SDT	Sosyal Değişim Teorisi
VIF	Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factor)

GİRİŞ

Örgütlerin doğru işi doğru bir şekilde yapmaları gün geçtikçe daha önemli bir hal almaktadır. Her türlü gelişmenin paralelinde kendini gösteren rekabet koşulları, örgütleri etkili ve verimli sonuçlar elde etmeye zorlamaktadır. Örgütler, uzun vadede hayatta kalabilmek için hedeflerine götürecek iş sonuçlarını sağlayan koşulları görebilmelidir. Ayrıca çalışanların da örgütsel hedeflere ulaşmak üzere bu hedefleri benimseyerek hareket etmesi örgütün başarısı için önemlidir.

Çalışanların üstlendikleri görevleri yerine getirme düzeyi ve davranış biçimleri çalışan performansı olarak ifade edilmektedir (Deniz ve Kumru, 2022). Çalışanların performansının yüksekliği, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ele alınabilecek önemli göstergelerden biri olarak değerlendirilmektedir. Performans davranışlarını Borman ve Motowidlo (1993), rol (görev) performansı ve rol dışı (bağlamsal) performans olmak üzere iki şekilde tanımlamıştır (Motowidlo ve Scotter, 1994). Örgütlerin faaliyet konularının yerine getirilmesinde doğrudan etkili olan davranışlar rol performansı, örgüt faaliyetlerine dolaylı olarak destek sağlayan davranış kalıpları ise rol dışı performans olarak tanımlanabilir. Bu davranışlardan biri diğerinden daha önemli ya da daha az önemli görülmemelidir. Örgütsel başarıda her iki performans davranışının da katkısı bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların performansları aracılığıyla iş sonuçlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkiledikleri kabul edilebilir. Bu etki olumlu olursa yani çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesi örgütsel başarının artışının yanı sıra çalışanlar açısından da fiziksel ya da zihinsel anlamda olumlu etkilere yol açabilir.

Çalışanların iş ortamında yaşadığı olumsuz duygular nedeniyle ruhsal ya da fiziksel olarak enerjilerinin tükenmesi örgütlerin ve çalışanların iş ortamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Olumsuzluklar, çalışanların sürekli olarak işle ilgili bir stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Tükenmişlik olarak tanımlanan bu stres durumunun en önemli yönü, çalışanların duygusal kaynakları tükendikçe psikolojik anlamda artık kendilerinden hiçbir şey veremeyeceklerini hissetmeleridir. Maslach ve Jackson (1981) bu hissi duygusal tükenme olarak adlandırmaktadır. Çalışanın işini yapmak üzere elindeki kaynaklarını aşan taleplerin olması zaman içerisinde bireyin tükenmesine yol açarak gerek kendisi için gerekse örgütsel anlamda

olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun önüne geçmede etkili olabilecek faktörlerin olduğu ve bu faktörlerden birinin örgütsel bir kaynak olan yöneticiye duyulan güven olduğu söylenebilir.

Güven bireyler, gruplar ve örgüt ilişkileri olmak üzere farklı boyutlarda ele alınan bir yapıdır. Zamanla ortaya çıkabilecek ve belli faktörlere bağlı olarak güçlenebilecek bir olgu olan güvenin oluşumunda özellikle yöneticilerin davranışlarının önemli olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin işlerin etkin ve verimli olarak doğru bir şekilde ilerlemesinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Yönetici, çalışan açısından kendisi hakkında verilecek kararlarda doğrudan etkili olan bir aktör olarak görülebilir. Dolayısıyla iki taraf arasında oluşturulacak olumlu ilişkilerin bireysel ve örgütsel temelde başarıya katkı sağlayacağı kabul edilebilir. Bu çalışmada ele alınan bağımsız değişkenlerden duygusal tükenmenin bireysel ve örgütsel açıdan doğabilecek olumsuz sonuçlarının telafi edilerek ortadan kaldırılmasında örgüt kaynakları doğrudan etkili olabilir. Bu tür olumsuzlukların yarattığı sonuçların giderilerek etkin, verimli ve olumlu sonuçlar elde edilmesindeki en büyük unsurlardan birinin özellikle ilk derece yöneticilerinin ve sağladıkları güven koşullarının olduğu kabul edilebilir. Bu bağlamda mevcut çalışmada yöneticiye duyulan güvenin, algılanan rol performansının artmasında ve duygusal tükenmenin olumsuz etkilerinin azalmasındaki etkileri araştırılmaktadır.

Örgütlerde planlanan faaliyetlerde karar verme ve verilen kararların uygulanmasını sağlamada doğrudan etkisi olan yöneticiler, çalışanların işleri yapma tarzında ve gösterdikleri davranışlarda da oldukça etkilidirler. Çalışanların işlerini nasıl etkin bir düzeyde yapacakları ve sonuçta olumlu performansı nasıl gösterecekleri konusu yönetimdeki en büyük zorluklardan biri olarak kabul edilmektedir (Lin vd., 2020). İşlerin tam ve doğru olarak yapılmasında çalışanları motive edecek, yaptıkları işlerde ve bulundukları çalışma ortamında sürekli öğrenme heves ve enerjilerini kaybetmeden çalışmaya devam etmelerini sağlayacak davranışların belirlenip, geliştirilmesi konuları yönetimin zorlukları kapsamında ele alınabilir. Yönetimin ya da yöneticinin karşılaşacağı bu tür zorların giderilmesinde işte gelişme konusunun katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İşte gelişme konusu, öneminin ve sağlayacağı katkının daha fazla görülmesi nedeniyle yazında yeni yeni yer almaktadır. Çalışanın enerjik ve zinde bir şekilde sürekli öğrenme davranışının açıklandığı işte gelişme davranışı örgütsel ve bireysel başarıya destek olabilir. Spreitzer vd. (2005) tarafından geliştirilen sosyal yerleşiklik (gömülülük) modelinde bu

konu detaylı olarak ele alınmaktadır. Bu modele göre gerek çalışma ortamının durumu gerekse çalışanın işteki aktif ve amaca yönelik davranışı ve temel psikolojik ihtiyaçlarının tümü canlılık ve öğrenme deneyimi ile ilgilidir. (Spreitzer vd., 2005). Canlılık, kişinin iş yerinde enerji dolu olduğu ve kendini canlı, enerjik ve zinde hissetmesini ifade ederken; öğrenme deneyimi, yeni bilgi ve becerilerin kazanılması yoluyla mesleki olarak büyümeyi ve gelişmeyi ifade etmektedir (Spreitzer vd., 2012). İşte gelişmenin bu yönüyle çalışanlara olduğu kadar örgütlere de fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışanlar canlılık hissi ve öğrenme deneyiminin uyumlu bir şekilde yaşanması sonucunda daha ileriye doğru bir ivme kazanabilir. Doğal olarak bunun sonucunda bağlılık, aidiyet, yüksek performans, çalışan memnuniyeti, iş tatmini, olumlu fiziksel ve zihinsel sağlık gibi sonuçların ortaya çıkacağı söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı, yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansına ve duygusal tükenmeye doğrudan etkisi ile bu etkide işte gelişmenin aracılık etkisi olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Özellikle aracılık etkisi incelenecek olan değişken son yıllarda yapılan çalışmalarda önem verilmeye başlanan ancak yöneticiye duyulan güven kapsamında üzerinde pek de fazla durulmayan, oysa mesleki gelişimde yol gösterici olabileceğine inanılan bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin elde edilen sonuçlarla örgütlerde yönetsel alana katkı sağlayabilecek hususların tespit edilebileceği düşünülmüştür. Çalışanlar ve örgütsel uygulamalara sağlayabileceği katkının yanı sıra bu çalışmada elde edilen sonuçlarla, yazında da mevcut çalışmaları genişleteceği ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayabileceğine inanılmıştır.

Kavramsal çerçeveye, yöneticiye duyulan güvenin bir sonucu olarak şekilleneceği düşünülen bağımsız değişkenlerin anlatılmasıyla başlanmıştır. İlk bağımsız değişken olarak ele alınan "Algılanan Rol Performansı"na değinmek üzere performans ve iş performansı kavramları anlatılmıştır. Rol performansı; boyutları, rol performansına etki eden unsurlar, bu kavramı açıklayabileceği düşünülen teoriler ve rol performansı kapsamında yapılan bazı çalışmalara yer verilerek birinci bölüm tamamlanmıştır.

Araştırma modelinde diğer bir bağımlı değişken olarak dikkate alınan "Duygusal Tükenme" kavramı; çalışmanın ikinci bölümünde incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle ana kavram olan tükenmişlik kavramı ele alınarak, kavramsal geçmiş, tükenmeyi açıklamada kullanılabilecek teoriler, tükenmişlik sürecinin başlamasından son noktaya kadar geçenleri ifade etmek üzere yazında yer alan bazı tükenmişlik modelleri, tükenmişlik belirtileri ve boyutları ele alınarak

konuya ilişkin kavramsal çerçeve genişletilmiştir. Tükenmişiliğin boyutların ilki olarak kabul edilen ve çalışmanın ikinci bağımlı değişkeni olan duygusal tükenme ele alınırken de kavramsal gelişim, öncülleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Tükenmişlik sürecinde ilk olarak gerçekleşen duygusal tükenme özellikle ilk yönetici tarafından farkedilebilirse ve elbette güvenilen bir yönetici olunması halinde çalışanı olumsuz etkileyen bu duygu durumunun önüne geçilebileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak "Yöneticiye Duyulan Güven" kavramı üçüncü bölümde ele alınmıştır. Kavramsal çerçevede güven konusuna genel olarak değinildikten sonra yazında yer alan bazı güven türleri anlatılmıştır. Örgütsel güvenin boyutlarından biri olarak kabul edilen yöneticiye duyulan güven, ilişkili olduğu düşünülen teoriler, çalışanların yöneticiye karşı hissettiği güven duygusunu etkileyen unsurlara ve sonuçlarına değinilerek konu detaylandırılmıştır. Daha sonra araştırma modeli kapsamında yöneticiye duyulan güven ile algılanan rol performansı ve duygusal tükenme arasındaki ilişki gerekçeleriyle açıklanmıştır.

Araştırmaya aracı değişken olarak dahil edilen işte gelişme, son yıllarda daha da ilgi çekmeye başlamıştır. Çalışanın kendini daha enerjik, canlı hissetmesi ile yeni şeyler öğrenme eğilimi ve hevesinin bir denge içerisinde gerçekleşmesinin özellikle mesleki gelişimi destekleyeceği düşünülmektedir. Bu durumu da göz önüne alarak kurulan modelde yöneticiye duyulan güven ile algılanan rol performansı ve duygusal tükenme ilişkisindeki aracı etkisini belirlemek üzere çalışmanın dördüncü bölümünde işte gelişme kavramsal olarak detaylandırılmış, kavramı açıklayabilecek teoriler ve boyutları irdelenerek değişkenler arasındaki ilişkideki rolüne değinilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmada kullanılan yöntem açıklanarak; araştırmanın deseni, modeli, evren ve örneklemi, katılımcılara ait demografik bilgiler, veri toplama yöntemleri paylaşılmıştır. Yine aynı bölümde veri toplama araçları kapsamında değişkenlere ait ölçeklere yer verilmiştir.

Altıncı bölümde doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma değişkenlerinin güvenirlik ve geçerlik sonuçlarına yer verilmiştir. Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ile araştırma hipotezine yönelik sonuçlar değerlendirilmiştir. En küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) ve SmartPLS 4 istatistik programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS

algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de PLSpredict analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 10.000 alt örneklem alınarak hesaplanan t değerlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın yedinci ve son bölümünde varaştırma bulgularına değinilmiş, test edilen hipotezler, modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler ve bulguların analizine yer verilmiştir. Yöneticiye duyulan güvenin çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerine değinilmiş ve değişkenler arasında varlığı ortaya konulan etkilerin öne çıkarılarak işte gelişmenin deneyimlenmesinin değeri öne çıkarılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda ulaşılan tespitler ışığında uygulamaya yönelik olarak özellikle yöneticilerin çalışanlarının güveninini kazanarak ve bu güveni koruyarak onlarda olumlu etkilerin ortaya çıkarılmasının önemi ve bu konuda bazı önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 1. ALGILANAN ROL PERFORMANSI

1.1. Performans ve İş Performansı

Günümüzün rekabetçi ortamında tüm örgütler için etkili ve verimli faaliyetler sürdürmenin ve bu faaliyet sonuçlarının da örgütsel hedefler doğrultusunda gerçekleşmiş olmasının oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Örgütsel faaliyet sonuçlarından biri olduğu bilinen performans, bu bağlamda örgütler açısından başarının temel bileşenleri arasında değerlendirilebilir. Bu başlık altında çalışmamızın bağımsız değişkenlerinden biri olarak ele alınan algılanan rol performansını açıklarken performans, iş performansı ile iş performansının boyutları, bu boyutlar arasındaki farklılıklar ve rol performansı konularına değinilmektedir.

Örgütler faaliyetlerini yerine getirirken önceden belirlemiş oldukları standartlar çerçevesinde hareket ederek ve bu standartlara ulaşarak başarılarını ortaya koyabilmektedirler. Söz konusu bu başarının göstergelerinden olan performans, bir görevin ya da eylemin örgütün beklentisi kapsamında yerine getirilme süreci olarak tanımlanabilir. Yazında performans hakkında çok sayıda tanımlamanın yapılmış olduğu görülmektedir.

Çalışanın kendi görevlerini ve bulunduğu örgütün işlerini tamamlama yeteneği olarak kabul edilen performans, bireyin işleri tamamlamadaki başarısı olarak ele alınmaktadır (Gupta ve Sharma, 2016; Latifah vd., 2024). Performans, çalışanın davranışsal ve zihinsel üretimine dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlardır (Campbell 1990). Kell (2013), davranış, performans ve sonuçları birbirinden ayırarak performansın, çalışanların yaptıklarının yani davranışlarının beklenen kurumsal değeri olduğunu belirtmektedir. Buna göre örgütlerin kurumsal anlamda değeri olarak ele alınan ve örgütlere diğer örgütler karşısında rekabet gücü avantajı sağlayan örgütsel performans, çalışanların bireysel olarak ortaya koydukları performans tarafından belirlenmektedir (Sikyr, 2013). Örgütlerin başarısı ve sürekliliğinin bağlı olduğu kabul edilen performans, örgütsel amaçların gerçekleştirilme biçimidir (Flapper vd., 1996). Bir başka tanıma göre performans, bireyin ya da örgütün belirlenen bir zaman diliminde iş ile ilgili hedeflenen ve planlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır (Uysal, 2015). Dolayısıyla bir örgütte yapılan işlerin miktarı kadar işin nasıl yapıldığının da önemli olduğu düşünüldüğünden performansın nicel yönünün sonuçlardan, nitel yönünün ise çalışanın davranışlarından oluştuğunu söylemek

mümkün olabilir. Ancak çalışanların davranışlarından sadece örgütsel hedeflere ulaştırabilecek ve ölçülebilen davranışlar performans kavramı kapsamında değerlendirildiğinden her türlü ya da bütün davranışları performans olarak ele almak mümkün değildir (Motowidlo ve Kell, 2012; Sonnentag ve Frese, 2005).

Performans tek yönlü bir kavram olarak değil, bireysel ve örgütsel olmak üzere çoklu düzeyde ele alınmaktadır. Bireysel performans, beklenen ya da hedeflenen amaçlara ulaşmak için çalışanların yetenek ve motivasyonuyla ortaya koyduğu davranış ve bu davranışların sonuçları olarak ifade edilirken; örgütsel performans ise verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetim sonuçlarını; kar, zarar, gelir, maliyet gibi finansal sonuçları; satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını kapsamaktadır (Uysal, 2015). Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çalışanların ve bunların bireysel performansları yani işlerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yerine getirme derecelerinin önemli olduğu bilinmektedir. Örgütsel performansın bireysel performansla artacağı ve bir örgütün ancak çalışanlarının sergilediği performans kadar hedeflerine ulaşabileceği kabul edilmektedir (Kesen, 2015). Örgüt çalışanlarının performansı, örgütün üretkenliğine katkısı olan çalışanların -örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yol açan- bilgi, beceri, yetenek ve çabalarının toplam sonucudur (Dahkoul, 2018). Bu noktada; çalışanların örgüt için önemli ve ciddi bir yatırım olduğunun kabulüyle sağladıkları getirinin ne kadar önemli olduğu da görülebilmelidir. Geçmiş yıllarda çalışanlar her ne kadar bir maliyet unsuru olarak kabul edilse de günümüzde örgütler insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak örgütsel performansı artırmak için büyük bir fırsata sahip olabilmektedirler (Gondal ve Shahbaz, 2012). Bu bağlamda çalışanların performansının bir itici güç olarak örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Çalışanlar görev ve sorumluluklarını gerek bireysel gerekse örgütsel hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde yerine getirdiğinde performansın yüksek olduğundan aksi durumda düşük performanstan söz edilebilir.

Performans kavramı çoğunlukla iş performansı, çalışan performansı, kişisel/bireysel performans, çalışma performansı, örgütsel performans, algılanan iş performansı gibi ifadeler kullanılarak kavramsallaştırılmaktadır (Bhat, 2016). İş performansı, genellikle çalışanların görevlerini gerçekleştirmek için yapmış oldukları eylemler, harcamış oldukları çaba ile çalışanların bu çaba ve eylemler sonucunda görevlerini gerçekleştirme ya da hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015). Performansın

hedeflere ulaşma derecesine önceden belirlenen standartlar ile gerçekleşen durum çerçevesinde yani bu iki durumu kıyaslayarak karar verilebilir. Bireyin ya da örgütün hedefler doğrultusunda elde ettiği nitel ve nicel sonucun belirlenen hedefler ile bir farkının olup olmadığına bakılarak; fark olumlu ise iş performansı yüksek, olumsuz ise iş performansı düşük olarak nitelendirilmektedir (Genç, 2018). İş performansının yüksekliğinin toplamda örgütsel performansa katkısının da yüksek olacağı kabul edilebilir. Casthilo'ya (2015) göre örgütlerde iş performansının kalitesi örgüt misyonuna, hedeflerine, işlevsellik gereksinimlerine ve değer verilen davranışlarla ilgili örgütsel inançlara bağlıdır. İş performansının niceliği ve nasıl yapıldığıyla ilgilenen bir başka tanımda iş performansı, çalışanların işte sergiledikleri tutum ve davranışların tamamı ya da o işle ilgili amaçlarla hedefe yönelik neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel ifadesi olarak ele alınmaktadır (Şahin ve Kanbur, 2022). İş performansı, eylemlerin sonuçlarından çok eylemin kendisi ve davranışlar açısından ele alındığından bireyin kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylem ve davranışlar olarak da tanımlanabilir (Rotundo ve Sackett, 2002). Bu bağlamda çalışanların davranışları ile yöneldikleri bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki ilişkiye odaklanarak performansın açıklanması sağlanabilir.

Buraya kadar yapılan tanımlamalara göre çalışan davranışlarının örgütün genel başarısına katkısı olarak nitelendirilebilecek iş performansı tek bir yapı olarak ele alınmamaktadır. Örgütsel faaliyetleri oluşturan çok sayıda farklı işlerin olduğu düşünüldüğünde her birinin yerine getirilmesinin farklı davranış kalıpları içerdiği ve buna bağlı olarak farklı performans boyutlarının ele alınmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

1.2. İş Performansının Boyutları

Yazında iş performansının açıklanmasında kullanılan davranış kalıplarına dayalı olarak iş performansının farklı boyutları ele alınmaktadır. Katz (1964) iş performansını rol içi ve rol dışı performans olarak boyutlandırarak rol içi performansı, işe özgü ve iş tanımında yazılı olan görevler kümesi olarak tanımlarken iş tanımlarında öngörülmeyen ve örgütün gelişimine yararı olan sosyal davranışları da rol dışı performans olarak tanımlamaktadır. Büyük örgütlerde motivasyon, üretkenlik ve etkililik, güç ve liderlik gibi süreçlerle ilgili yapılan bir çalışmada iş performansı, rol performansı ve bağlamsal performans olarak iki

boyutta ele alınmaktadır (Katz ve Kahn, 1978). İş performansının insan kaynakları yönetiminin merkezinde rol aldığını savunan Murphy ve Kroeker'in (1988) işe alım sürecinde göz önünde bulundurulan iş performansının boyutlarının belirlenmesinde kullandığı yöntem sonucunda; görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili olarak rol performansı, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesini kapsayan bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı davranış performansı olmak üzere üç boyutlu yapıdan söz etmektedir. Borman ve Motowidlo (1993), iş performansının önemli yönlerini tanımlamaya yönelik birbiriyle ilişkili üç temadan (belirlenmiş ve isteğe bağlı rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, toplum yanlısı davranış kapsamında işbirliği ve yardımseverlik davranış dizisi ve son olarak görev yeterliliği ile ilgili olan ve olmayan performans davranışları) bahsederek iş performansını rol performansı ve bağlamsal performans olarak ele almaktadır (Motowidlo ve Scotter, 1994). Örgütsel etkinlik sonuçlarına bağımsız olarak katkıda bulunacağı ifade edilen iş yerinde davranış rol performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir (Griffin vd., 2000). Campbell (1990) iş performansının farklı biçimlere sahip sekiz davranışsal alt boyutu olduğunu belirtmektedir (Motowidlo ve Kell, 2013):

1. Bir çalışanın işin temel gereksinimlerini oluşturan rolleri ne kadar iyi yapabileceğine ilişkin işe özgü rol yeterliliği,
2. İşe özgü olmayan ancak örgütteki tüm işlerin gerektirdiği rolleri çalışanın ne kadar iyi yerine getirebileceğine ilişkin işe özgü olmayan rol yeterliliği,
3. Çalışanın bir dinleyici kitlesine karşı kullanacağı metni ne kadar iyi yazabildiği ve konuşabildiğine ilişkin yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği,
4. Çalışanın verilen rollere kendini ne kadar adadığı, rolleri yerine getirirken ne kadar tutkulu ve ısrarlı olduğunu gösterme çabası,
5. Çalışanın alkol kullanımı, kural ihlali, devamsızlık gibi olumsuz davranışlardan ne kadar kaçındığı konusunda fikir veren kişisel disiplini sürdürme çabası,
6. Çalışanın iş arkadaşlarına yardım etmesi, ekibinin etkili bir birim olmasına yönelik destek vermesini içeren ekip ve akran (çalışma arkadaşı) performansını kolaylaştırma davranışı,
7. Ast konumunda olan çalışanlarını özellikle yüz yüze iletişim yoluyla etkileme derecesini gösteren gözetim davranışı ve
8. Örgütsel amaçları belirleme, çalışanları ve kaynakları örgütleme, gelişmeyi izleme gibi yönetim ve idare davranışları.

İş performansını boyutlandırmanın bir diğer yolu olarak Rotundo ve Sackett (2002) üç temel boyutun olduğunu belirterek bunları zorunlu davranışları tanımlayan rol performansı, işin gerektirdiği davranışların ötesinde örgüte katkısı olan bağlamsal performans ve örgütsel amaçlara kasıtlı olarak zarar veren üretkenlik karşıtı davranışlar performansı olarak sıralamaktadır. Demerouti ve Cropanzano (2010) iş performansı boyutlarını rol içi ve rol dışı boyutlar olarak isimlendirmektedir. Koopmans vd. (2011) ise bireysel iş performansının üç boyutunun (rol performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı davranışlar) içinde yer alamayacak bazı davranışlar için "proaktif, yaratıcı ve uyarlanabilir performans" olarak belirttiği dördüncü boyuttan söz etmektedir. Burada sayılan iş performansı boyutları Tablo 1.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. İş Performansı Boyutları

Yazar	İş Performansı Boyutları
Katz (1964)	Rol içi performans ve rol dışı performans
Katz ve Khan (1978)	Rol performansı ve bağlamsal performans
Murphy ve Kroeker (1988)	Rol performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı davranışlar performansı
Borman ve Motowidlo (1993) (Motowidlo ve Scotter,1994)	Rol performansı ve bağlamsal performans
Griffin vd. (2000)	Rol performansı ve bağlamsal performans
Campbell (1990) (Motowidlo ve Kell, 2013)	İşe özgü rol yeterliliği, işe özgü olmayan rol yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, role kendini adama derecesi, kişisel disiplini sürdürme çabası, diğerlerinin performansını kolaylaştırma çabası, gözetim davranışı ve yönetim ve idare davranışları
Rotundo ve Sackett (2002)	Rol performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı davranışlar performansı
Demerouti ve Cropanzano (2010)	Rol içi performans ve rol dışı performans
Koopmans vd. (2011)	Rol performansı, bağlamsal performans, üretkenlik karşıtı davranışlar performansı ve proaktif, yaratıcı ve uyarlanabilir performans

1960'lardan bu yana yapılan tanımlardan da görüldüğü üzere iş performansı zaman içerisinde çok boyutlu bir yapı kapsamında ele alınmaktadır. Ancak genel anlamda araştırmalara göre rol performansı ve bağlamsal performans olarak iki temel boyut üzerinde durulduğu kabul edilebilir.

1.3. Rol Performansı (Algılanan Rol Performansı)

Bireysel iş performansına ilişkin yapılan çalışmaların genelinde ilk boyut olarak ele alınan rol performansı, çalışanların iş ya da görev tanımlarında yazılı olan ve önceden belirlenmiş sınırlara sahip olan ve görevlerin tamamlanmasını sağlayan davranışlar ya da eylemler olarak ele alınabilir. Katz (1964), rol performansı davranışlarını örgüt tarafından tanımlanan sınırlı sayıda atanmış roller kümesi olarak kabul etmekte ve bu davranışların role özgü olduğunu belirtmektedir. Hunthausen'e göre (2000) rol performansı, çalışanların organizasyonun teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme etkinliğidir. Başka bir deyişle rol performansı, işle ilgili temel teknik davranışları ifade etmektedir (Griffin vd., 2000) ve aynı zamanda işveren ile çalışan arasındaki sözleşmenin bir parçası olan iş gereklerinin yerine getirilmesini de kapsamaktadır (Sonnentag vd., 2008). İşlerin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olduğu söylenebilen rol performansı, biçimsel (resmi) iş tanımları içerisinde yer alan faaliyetlerin yerine getirilmesine yöneliktir (Bağcı, 2014). Rol performansı, örgütsel amaçları destekleyen ve ayrıca bireyin kontrolü altındaki amaç yönelimli davranışlara da işaret etmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Çalışanın merkezi iş görevlerini gerçekleştirirken kullandığı yeterlilik olarak da tanımlanan rol performansı; iş miktarı, iş kalitesi ve iş bilgisi gibi tamamen işe özgü yeterlilikleri içermektedir (Koopmans vd., 2011). Buraya kadar yapılan açıklamalardan yola çıkılarak iş tanımlarının içeriğinin yerine getirilme derecesi olan rol performansının ortaya konulmasının açık ve net olarak olarak belirlenmiş iş tanımlarına bağlı olduğu söylenebilir. Rol performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin rol tanımı ve ahlaki nitelikler oldukça önemlidir ve dolayısıyla kesin bir rol tanımı oluşturulmamışsa performansı belirlemek güçleşmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Geleneksel olarak bireyin iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirmedeki yeterliliği olarak değerlendirilen rol performansının özellikle örgütsel davranış alanındaki anlamı son 40 yılda değişmiştir (Griffin vd., 2017). Algılanan rol performansı olarak da kavramsallaştırılan rol performansı (Bhat ve Beri, 2016), günümüzde örgütler açısından olumlu bir sonuç olarak nitelendirilebilecek en kritik bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Saha, 2008). Algılanan rol performansı, çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirirken örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olduğu kabul edilen davranışları kendisinin nasıl değerlendirdiği ile ilgili bir kavram olarak görülmektedir (Farh vd., 2012; Kâhya, 2007; Chikazhe, 2022). Alan yazında en önemli ve nihai bağımlı değişken

(Kahya, 2007; Villagrasa vd., 2019) olarak kabul edilen algılanan rol performansı, çalışanların görevlerini gerçekleştirmek için yapmış oldukları eylemler, harcamış oldukları çaba ile çalışanların bu çaba ve eylemler sonucunda görevlerini gerçekleştirme ya da hedeflerine ulaşma derecesi olarak görülmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015). Bütün bunlara dayalı olarak bu çalışmada bağımlı değişkenlerden biri olarak ele alınan algılanan rol performansı, kavramsal çerçeve kapsamında rol performansı olarak ele alınmaktadır.

Rol performansı kapsamında iki tür davranış bulunmaktadır (Motowidlo ve Scotter, 1994):

1. Hammaddeleri doğrudan örgütün ürettiği mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetler ve
2. Örgütün amaç ve hedeflerine doğrudan hizmet eden ve örgütün etkin ve verimli çalışmasını sağlayan faaliyetler (planlama, koordinasyon, denetleme vb.).

Birinci tür davranışlara üretim için gerekli olan bir makinenin çalıştırılması, doktorun hastanede ameliyat yapması, doğrudan tüketiciye yönelik olan perakende mağazasında mal satışı yapılması, okulda öğretmenler tarafından derslerin verilmesi ve finansal örgütte kredi sağlanması örnek olarak verilirken ikinci tür davranış içerisinde üretilmiş ürünlerin dağıtımının yapılması, örgütsel faaliyetlerin verimlilik ve etkinlik çerçevesinde yürümesinin sağlamak üzere planlama, koordinasyon, insan kaynakları süreçlerinin yürütülmesi örnek olarak verilebilir (Motowidlo vd., 1997). Bu bağlamda rol performansı davranışı, resmi iş tanımından yola çıkılarak işin başarılmasında ve tamamlanmasındaki gerekli faaliyetler olarak ele alınabilir.

Örgütsel amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler örgüt birimleri arasında kapsam açısından farklılık göstermektedir. Dolayısıyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak teknik işlevlere katkıda bulunan rol performansının aynı örgüt içinde farklı işler arasında değiştiği kabul edilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Farklı işler ve bunlara ait farklı performans göstergeleri rol performansının boyutlarını karşımıza çıkarmaktadır.

1.4. Rol Performansının Boyutları

Rol performansının içeriğindeki davranışlara bakıldığında kavramın iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlar, teknik-idari rol performansı ve liderlik performansı olarak ele alınmaktadır (Mohammed vd., 2002).

- Teknik-idari performans boyutu, liderlik merkezli görevlerin tümünün dışında kalan (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü, satın alma, işe alma ve işten çıkarma, eğitim, kariyer geliştirme v.b.) yani yöneticilik görev tanımı dışındaki alt kademe çalışanların görevlerini içermektedir (Ünlü ve Yürür, 2011).
- Liderlik performansı boyutunun kapsamı ise güdüleme, denetleme ve astları değerlemeyle birlikte insan ilişkileri ve insan yönetimi faaliyetlerinden oluşmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Rol içi performans olarak da kavramsallaştırılan rol performansı, örgütsel hedefler için bireysel performansın gerekli araçsallığını vurgulamakla birlikte bireylerin genel performansını yeterince tanımlamamaktadır; çünkü her çalışanın örgütsel hedeflere hizmet ederken resmi iş tanımlarında olmayan ekstra rol davranışları da sergiledikleri kabul edilmektedir (Demerouti ve Cropanzano, 2010).

1.5. Bağlamsal Perfromans (Ekstra Rol Performansı)

Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlardan sadece yazılı kural ve resmi iş tanımlarına uymaları değil, aynı zamanda rol beklentilerinin ötesine geçerek örgüte fayda sağlayacak içten gelen, gönüllü davranışlar sergilemeleri de beklenmektedir (Van Dyne vd., 1994). Bu davranışlar, örgütsel performansa doğrudan katkı sağlamayan ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi ve özellikle uzun vadeli başarıyı destekleyen (Bhat ve Beri, 2016; Griffin vd., 2000; Motowidlo ve Scotter, 1994) ve rol performansını kolaylaştırarak örgütün performansına dolaylı olarak katkıda bulunan performans davranışıdır (Sonnentag vd., 2008). Bağlamsal performans davranışları, resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmek için gönüllü olmayı ve görevlerin tamamlanması için kuruluştaki diğer kişilere yardım etmeyi ve iş birliği yapmayı içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Rol performansı davranışlarından farklı olarak isteğe bağlı davranışlarda belirlenmiş standartlar bulunmadığından bu davranışı gerçekleştirmeyenlere karşı resmi bir

yaptırım uygulanmamaktadır (Griffin vd., 2000). Griffin vd.'nin (2000) bu tanımının Organ (1988) tarafından yapılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı tanımına karşılık geldiği kabul edilebilir. Bu tanıma dayalı olarak bağlamsal performans ya da ekstra rol davranışı isteğe bağlı olan, doğrudan ve açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve sonuçta örgütün etkili işlev görmesini tetikleyen bireysel davranışlardır (Organ, 1988, s.4). Örgütsel Vatandaşlık Davranışına alternatif bir kavram olarak geliştirilen Prososyal Örgütsel Davranış kapsamı da bağlamsal performans davranışı gibi düşünülmekte ve çalışanın meslektaşlarına ya da dahil oldukları ekiplerin refahına destek sunan davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Bağlamsal performans davranışının temelinde çalışanlar fazladan iş için gönüllü oldukları ve başkalarıyla yardımlaşma ya da iş birliği içerisinde olmayı kabul ettikleri için örgütsel dönüşümü sağlama konusunda oldukça önemli görülmektedir (Motowidlo ve Schmit, 1999). Çalışma arkadaşlarına yardım etme, belirlenen standartların üzerinde performans sergileme, iş yerinde karşılaşılan zorlamaları tolere etme, örgüt faaliyetlerinde aktif olarak yer alma gibi olumlu davranışlar bağlamsal performans davranışları arasında sayılmaktadır (Bolino vd., 2004).

Bakıldığında bağlamsal performans davranışlarının örgütler için olumlu etkilerinden dolayı oldukça önemli olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu davranışların çok kez sergilenmesi halinde olumsuz yansımaları olabileceği üzerinde de durulmaktadır. Bolino vd. (2004), alan araştırmalarında olumsuz etkiler üzerinde çok fazla durulmadığını belirtmektedir. Çalışanın bu şekilde gönüllü ve içten gelen davranışlar sergilemesi gereğinden fazla gerçekleşirse çalışan asıl işine olan odağını kaybedebilmesi, çalışma arkadaşlarına yardım etmesi süreklilik kazandığında yine asıl görevlerini ihmal edebilmesi, ekstra rol davranışları örgütlerin resmi ödül sisteminde tanımlandığından ödüllendirmenin örgütler açısından maliyetli hale gelebilmesi, çalışanın kendi iş ve görevleri dışında başkalrının işine müdahil olmasının belli bir süre sonra çalışan üzerinde baskı yaratabilmesi gibi olumsuz etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır (Bolino vd.,2004).

Örgütler için standartlar çerçevesinde sınırları belirlenmiş rollere yönelik performans ile tamamen çalışanın kendisinden kaynaklı performans davranışları arasında bu bağlamda farklılıklar söz konusudur.

1.6. Rol Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar

İş performansının iki alt boyutu olan rol performansı ve bağlamsal performans, örgütler açısından etkinlik ve verimlilik sonuçlarına birbirinden bağımsız olarak katkıda bulunabilecek iş yerindeki davranışların iki farklı boyutu olarak ele alınmaktadır (Griffin vd., 2000). Yazında yapmış olduğumuz araştırmada rol performansı ve bağlamsal performans arasındaki ayrıma oldukça fazla önem verildiği görülmektedir. Motowidlo vd. (1997), rol performansı ve bağlamsal performans ayrımında bilişsel yetenekler ve kişilik değişkenleri açısından bireysel farklılıklara ilişkin bir teori tanımlamışlardır. Teoriden çıkan en önemli sonucun; rol performansının bilişsel yeteneklerle, bağlamsal performansın ise kişilik değişkenleriyle daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Dolayısıyla rol performansının bağlamsal performansa göre daha objektif bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca bu iki kavram arasındaki belli başlı farklılıklar şu şekilde sıralanmaktadır (Sonnentag vd., 2008):

- Rol performansı tamamen işe özgüdür, bağlamsal performans ise örgütteki hemen hemen tüm işler için ele alınabilir.
- Rol performansına ilişkin tahminler çalışanın yeteneklerine göre yapılırken bağlamsal performans esas olarak motivasyon ve kişilik aracılığıyla tahmin edilir.
- Rol performansı rol içi davranıştır ve resmi iş tanımının bir parçasıdır. Bağlamsal performans ise rol dışı (ekstra rol) davranış olup takdire bağlıdır ve genellikle resmi ödül sistemi tarafından ödüllendirilmektedir.

1.7. Rol Performansını Etkileyen Unsurlar

Çalışanların başarısı olarak kabul edilen performans artışının kendiliğinden ortaya çıkan ve gelişen bir davranışsal süreç olduğu söylenemez. Birçok değişken ve unsurdan etkilenen algısal bir durum olarak kabul edebileceğimiz rol performansının farklı değişkenler üzerinde de etkili olduğu kabul edilebilir. Performans kavramına yön veren sosyolojik, demografik, psikolojik, antropolojik gibi birçok unsurun rol performansı üzerinde etkili olduğu kabul edilebilir (Aşkun vd., 2021). İş performansı teorisinin kurucusu olarak görülen Boyatzis (2008), yetkinliklerin geliştirilmesine ilişkin çalışmasında iş performansı teorisinden söz ederek bir örgütte performansı etkileyen üç temel unsurdan söz

etmektedir. Buna göre çalışanın değerleri, vizyonu, bilgisi, yaşam ve kariyer dönemleri gibi kişisel unsurlar, çalışanın yerine getirmekle yükümlü olduğu rol sorumluluklarını içeren iş talepleri ve kurumsal strateji, kültür, iklim ve yapıyı içeren örgütsel yapı gibi unsurlar rol performansını etkilemektedir (Boyatzis, 2008). Bu bağlamda çalışanların rol performansına etki eden unsurlardan bazılarının örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, örgüt iklimi, iş tatmini, güven, işin yapısı, rol çatışması ve belirsizliği, iş deneyimi, aşırı iş yükü, iş ilişkileri, saygı ortamı, çalışanın yeteneği, öz yeterlilik, hedef ve görev stratejileri, işte varolamama (Presenteizm) olduğu söylenebilir (Locke vd., 1984; Akkoç vd., 2012; Erdem vd., 2016; Şahin ve Kanbur; 2022).

Dolayısıyla, çalışanların performanslarının yükseltilmesi ve örgüt açısından olumlu sonuçların ortaya çıkarılması için onların davranışlarını anlamanın önemli olduğu kabul edilebilir. Bu durumun ayrıca rekabet avantajı sağlayarak başarılı olmak isteyen örgütler açısından bir zorunluluk olarak algılanması gerektiği de düşünülmektedir.

1.8. Rol Performansını Açıklayan Teoriler

Örgütlerin belirlediği amaçlarının gerçekleşmesinin temelinde kendisine ve örgüte inanan, beklentilerinin karşılanacağını düşünen ve bu düşünceden beslenerek çaba ve enerji harcayan çalışanlar bulunmaktadır. Bu ilişkiden yola çıkarak çalışanların örgütsel amaçlara hizmet etmesi ve bu doğrultuda başarılı bir performans sergilemesi özellikle motivasyon teorilerinden olan beklenti ve beklenti-değer teorileri ile açıklanabilir (Çalışkan ve Köroğlu, 2022).

1.8.1. Beklenti teorisi

Vroom'un (1964) bir çalışanın işinde gösterdiği ya da gösterebileceği bireysel çabanın nedenleri üzerinde durduğu ve bir motivasyon teorisi olan Beklenti Teorisinde; gösterilecek çabanın yüksek performansa yol açacağı ve oluşan performans düzeyinin bireyi belli bir sonuca yani ödüle ulaştıracağı kabul edilmektedir. Teoriye göre her bireyin farklı hedeflere sahip oldukları ancak buna rağmen çaba ve performans arasında bir ilişkinin var olduğu ve performansın çalışanlar tarafından istenilen ya da beklenilen bir ödülle sonuçlanacağına inanılması halinde olumlu bir iş performansının ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir.

Ayrıca çalışanların beklentileri doğrultusunda bir sonuçla karşılaşacaklarına olan inançları örgüte ilişkin geleceğe yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine de yol açabilmektedir.

Teoride bireylerin kendileri açısından yararlı olduğunu düşündükleri bir amaç doğrultusunda bilinçli hareket ettikleri ve sonuçta ödüllendirilen eylemleri sürdürmeye istekli olacakları savunulmaktadır. Doğal olarak ceza ile karşılaşıldığında bireyler buna neden olan davranışlardan ya da eylemlerden de kaçınmaktadırlar. Sonuç olarak; bireylerin işlerini yaparken gösterdikleri performanslarının ödüllendirileceğine inanmaları halinde daha yüksek performans göstermeye eğilimli oldukları söylenebilir. Vroom (1967), bu inanç modelini formülize ederek davranışın üç değişkene bağlı olduğunu ve bu değişkenlerin "beklenti, araçsallık ve değerlik" olduğunu belirtmektedir (Vroom, 1967; 14-15). Teori aslında bir motivasyon gücüne odaklanmaktadır ve bu gücün, belirli bir çabanın belirli bir performansa (beklenti) yol açacağına ve bu performansın istenen veya istenmeyen (değerlik) bir sonucun (ödül) elde edilmesine (araçsallık) yol açacağına olan inançla ortaya çıkacağına dayanmaktadır (Lloyd ve Mertens, 2018).

Her çalışanın kendi yapabileceği konusunda farklı algılara sahip olduğu kabul edilebilir. Bu farklılıklar, çalışanı çabasının sonucunda beklediği şeye ulaştıracak çeşitli davranış şekilleri arasında seçim yapmasına yöneltebilir. Buradaki seçim mekanizması, beklenti kavramı ile açıklanabilir. Beklenti, performans ya da çaba artarsa sonuçtaki ödüllerin de artacağına olan inanç olarak tanımlanabilir. Ancak bireyin sahip olduğu bu inanç her zaman gerçekleşmeyebilir yani bireyin kendi yapabilecekleri konusundaki güveni ile gerçekte göstermesi gereken performans hedefin zorluğu, güven düzeyi, dış unsurlar gibi farklı nedenlerden etkilenebilir. Vroom tarafından "bir eylem-sonuç ilişkisi" olarak tanımlanan beklenti "0 ile 1 arasında değerler alır" ve 0 beklentinin olmadığı 1 ise tam beklenti olduğunu göstermektedir (Lloyd ve Mertens, 2018).

Araçsallık, bir çalışanın belirli bir düzeyde ulaşılan rol performansının çeşitli iş sonuçlarına yol açma olasılığına ilişkin tahminidir (Lunenburg, 2011). Teori kapsamında çalışan tarafından gösterilen çabanın birincil düzey çıktılara ve bunların da ikincil düzey çıktılara neden olacağı belirtilerek bu iki düzey çıktı arasındaki algılanan ilişki araçsallık olarak ele alınmaktadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019). Elde edilen sonuç, bazı durumlarda başka bir sonucu elde etmek için araç olarak kullanılabilir. Vroom (1964) araçsallığı "sonuç-sonuç ilişkisi" olarak ele almakta ve beklentide olduğu gibi araçsallık da -1, 0 ve +1 arasında değişmektedir (Lloyd ve Mertens, 2018). Bu sayısal değerler şu şekilde açıklanabilir; bir

çalışanın elde etmeyi beklediği sonucun ödül (ikincil düzey sonuç) olduğunu ve buna ulaşmak için belli bir performans (birincil düzey sonuç) gösterildiği düşünüldüğünde performans ile ödül arasında bir ilişki olması halinde +1, sonuçlar arasında bir ilişkinin olmaması hali 0 ve performansın ödül ile sonuçlanması hali ise -1 olarak kabul edilebilir.

Vroom'un (1964) "belirli sonuçlara yönelik etkili yönelimler" olarak tanımladığı değerlik bireyin belirli bir sonuç için tercih etme derecesidir (Lloyd ve Mertens, 2018). Beklenti ve araçsallığın aksine, değerler pozitif (+1) veya negatif (-1) olabilir ve bir çalışanın bir ödül elde etmek için güçlü bir tercihi varsa, değerlik pozitif olup diğer uçta değerlik negatiftir ve bir çalışan bir ödüle karşı kayıtsızsa, değerlik 0'dır (Lunenburg, 2011).

Aslında bir işin yapılması için örgütün sağladığı araçlar ne kadar çok ve yeterli olursa olsun birey kendini o işi yapmaya yönelik yeterlilikte hissetmezse ya da yeteneğe sahip olmadığını düşünüyorsa beklentisi de o derece düşük olabilir. Ancak örgüt tarafından verilen fırsatlar ve sağlanan kaynaklar karşılığında çalışan göstereceği performansın kendisi açısından önemli gördüğü bazı ödüller ile sonuçlanacağı konusunda bir güvene sahip olursa daha fazla motive olabilir ve sonuçta iş performansı seviyesinin daha yüksek gerçekleşebileceği söylenebilir. Performansın analizi ve performansı etkileyen faktörler bağlamında yetenek, fırsat ve motivasyonun performansı olumlu etkilediği sonucuna varılabilir. Yıllar içinde yapılan çalışmalarda performansın formülasyonu yapılmış ve performansın fonksiyonları; yetenek, motivasyon, rol algıları, rolü anlama ve çaba harcamak olduğu üzerinde durulmuştur (Mitchell, 1982). Bu formülasyondan yola çıkılarak iş performansının bireysel anlamda kontrol edilebilen ve örgüte bağlı olduğu için bireysel kontrolün dışında olan faktörlerden etkileneceği sonucuna varılabilir.

1.8.2. Beklenti-Değer teorisi

Çalışan bireyler gerek yakın gerekse uzun vadede başarılı olmak isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesinde mevcut ya da potansiyel rollerini ne kadar iyi yapacakları konusunda sahip oldukları inancın önemi büyüktür. Bireyleri bir davranışa iten nedenin bu inanç olduğu söylenebilir. Çalışanların yetenekli olduklarına inandıkları bir işi seçmesi, o işi yapmadaki kararlılığı, harcadığı enerji, gösterdiği çaba yani sergilediği performansın yöneldiği nihai amacın işte başarı elde etmek olduğu söylenebilir.

Başarılı olma motivasyonunun temeli, çalışanın tamamen mevcut yeteneklerine olan inancına dayanmaktadır yani bireylerin performansı, bir faaliyeti ne kadar iyi yapacaklarına olan inanç ve o faaliyete verilen değer ölçüsü ile açıklanmaktadır (Wigfield ve Eccles, 2000). Ancak her bireyin farklı değerlere ve farklı yeteneklere sahip olması bireylerin bu inancının öznel yönünü ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra başarı ile ilgili performansın, bireylerin beklentilerinden ve görevlerin doğasında var olan değerinin öznel olarak değerlendirilmesinden doğrudan etkilendiği belirtilmektedir (Guo vd., 2015). Dolayısıyla bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere sergileyecekleri davranışlarında ya da yapacakları seçimlerinde yetiştikleri aile, okul, arkadaşlık çevresi, bireysel inanç, kültür gibi pek çok farklı unsurdan etkilenen ve kendileri için bir değer ifade eden unsurlara göre hareket ettikleri ve bunun bir şeyi başarmaya yönelik bir motivasyon oluşturduğu kabul edilebilir.

Bireyi başarıya yönelten motivasyonla ilgili güncel teori ve araştırmaların çoğu bireylerin inançlarının, değerlerinin ve hedeflerinin motivasyon üzerinde doğrudan etkisi olduğunu savunmaktadır (Wigfield vd., 2015). Beklenti- Değer teorisi, motivasyon teorilerinin en önemlilerinden biridir (Shang vd., 2023). Başarı motivasyonlarını açıklayan Beklenti-Değer Teorisinin başlangıcı olarak kabul edilen (Wigfield,1994) Atkinson'un (1957) motivasyon ilkesine bakıldığında bir eylemi gerçekleştirmek için motivasyon gücünün bireyde var olan güdü, beklenti ve sonuçta elde edilecek olanların değerine bağlı olduğu savunulmaktadır. Porter ve Lawler (1968), Vroom'un Beklenti Teorisinin bir uzantısı olarak kabul edilen çalışmalarında iş tutumu ile iş performansı arasındaki ilişkiye değinerek bireylerin bir işi tamamlamak için gereken performansı hesaplayacaklarını ve sonuçta elde edilme olasılığı olan ödülün değerine bağlı olarak performans düzeyine karar vereceklerini savunmaktadırlar (Lawler ve Porter, 1967). Beklenti-değer teorisi, bireylerin başarı, görev seçimi gibi sonuçla ilgili performansını beklenti ve görev değerleri olmak üzere iki önemli motivasyon türünü kullanarak açıklamaktadır (Geng, vd., 2023).

Bireylerin herhangi bir olguya yönelik mativasyonlarının temelinde beklentilerin önemli bir yerinin olduğu görülmektedir (Eryılmaz, 2013). Ayrıca başarıya yönelik motivasyon kapsamında türetilen teorilerde başarı üzerinde beklentilerin oldukça önemli bir yere sahip olduğu (Guo vd., 2015) ve çalışanların bir görevde başarılı olmaya yönelik performanslarının elde etmeyi bekledikleri dışsal ödüllere verdikleri değere daha çok bağlı olduğu belirtilmektedir (Brophy, 1999).

Sonuç olarak bireylerin gösterecekleri çabanın sonucunda başarılı olacaklarına duydukları inanç yani beklentileri ile üstlendikleri rolün önemi, gerekliliği, geliştiriciliği gibi algılanan değerler role ilişkin performansın yükselmesine ya da azalmasına yol açabilmektedir.

1.9. Rol Performansının Sonuçları

Örgütlerin rekabet avantajını elde ederek faaliyetlerini etkinlik ve verimlilik içerisinde yürütmesi, özellikle çalışanlarının rol tanımlarıyla ilgili görev ve sorumluluklarını hedeflenen şekilde yerine getirmesiyle yakından ilişkilidir. Gerek çalışanların gerekse örgütlerin üstlendikleri sorumlulukları ne kadar doğru ve iyi bir şekilde yerine getirdiği noktasında performans değerlendirme sistemi gündeme gelmektedir.

Hedeflenen performansa ulaşılıp ulaşılmadığının tespitinde önemli bir araç olan performans değerlendirme sistemi rol performansının sonuçlarıyla şekillendiği söylenebilir. Performans değerlendirme sistemine işlerliğini kazandıran ve örgütlerde resmi ödül sisteminin uygulanmasına çalışanların rol davranışları hizmet etmektedir (Whiting vd., 2008).

Değerlendiricinin çalışanın performansı hakkında bilgi edinmesinde ve belirlenen göstergeler çerçevesinde objektif kararlar vermesinde çalışanın rol davranışlarının en önemli veri kaynağı olduğu kabul edilebilir. Örgütlerin insan kaynağını verimli bir şekilde değerlendirmesi ile yakından ilgili olan performans değerlendirme aracılığı ile edinilen çalışan rol performansı bilgisi, stratejik planlamadan, çalışan eğitimi, geliştirilmesi, yetiştirilmesi, seçme ve yerleştirme, terfi, işten çıkarma gibi birçok yönetsel kararların alınmasına kadar birçok konuda kullanılmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Rol performansına ilişkin değerlendirme sonuçlarının sadece örgüt tarafından bilinmesi iyileşme ya da gelişme açısından çok fazla bir anlam ifade etmeyebilir. Bu yüzden önemli bir mekanizma olarak görülen geri bildirimin yapılması gündeme gelmektedir. Çalışanın rol ve sorumluluklarını ne düzeyde yerine getirdiğini, bunun örgütsel amaçlara ne kadar katkısı olduğunu, kendisinden beklenilenleri daha net bir biçimde bilmesi gibi konuların geri bildiriminin çalışan motivasyonu açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Performans geri bildirim sonucunda, çalışanlar örgüt tarafından kendilerinden beklenilen ya

da beklenilmeyen davranışları daha net öğrenebileceği için çalışan, istenmeyen sonuçlar doğuran davranışlarını da değiştirme imkanı elde edebilmektedir (Johnson vd., 2022). Dolayısıyla istenilmeyen davranışların tekrar ortaya çıkma olasılığı da ortadan kalkabilmektedir.

Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler örgütlerde eğitim geliştirme, kariyer yönetimi, işe alma uygulamalarının etkinliği, disiplin, motivasyon süreçleri gibi insan kaynakları uygulamalarına yön verebilmektedir. Sonuçların geri bildirim mekanizması ile çalışanlara duyurulması halinde de çalışan kendini ve performansını değerlendirme ve geliştirme fırsatı elde edebilmektedir. Performans değerlendirmeleri sonucunda çalışan, kendisinin adil ve doğru bir şekilde değerlendirildiğini algılarsa değerlendiriciye ve örgütün başta insan kaynakları olmak üzere birçok uygulamalarına inancının ve güveninin de artacağı kabul edilebilir.

1.10. Rol Performansına Yönelik Yapılan Bazı Çalışmalar

Örgütlerin başarılı olmasında ve performans açısından olumlu sonuçlar elde edebilmesinde çalışanların rol ve bağlamsal performansının etkili olduğu gerek akademisyenler gerekse yöneticiler tarafından kabul edilen bir durum olmuştur. Bu gerçekliğin ortaya konulması için yıllar içerisinde birçok çalışma ve uygulama yapıldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmaların bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Rol performansı ile bağlamsal performansın birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesinin gerekliliğini vurgulamak üzere ABD Hava Kuvvetlerinde görevli 421 tamirci kapsamında yapılan çalışmada deneyim süresi, yetenek, eğitimlerde gösterilen performans ve kişilik değişkenleri hakkında veriler toplanmış ve sonuçta rol performansının ve bağlamsal performansın genel performansa ayrı ayrı katkı sağladığı, deneyimin görev performansıyla kişiliğin ise bağlamsal performansla daha çok ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Motowidlo ve Scotter, 1994).

Çalışanların performanslarının örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı olarak görüldüğü bilinen bir durum olarak ele alınabilir. Örgütlerin başarısı için gerekli olan yüksek performansın ortaya çıkmasında ise çalışanların örgüte ilişkin sahip olduğu olumlu motivasyonel öğeler ve başarı doğrultusunda çaba sarfetmelerinin gerekli olduğu kabul

edilebilir. Stajkovic ve Luthans (2003) ücret, geri bildirim ve sosyal tanınırlık gibi motivasyonel öğelerin bir arada kullanılmasının özellikle rol performansı üzerinde oldukça etkili olduğunu görmüşlerdir.

İş güvenliği hizmeti sunan bir örgütte ön büroda çalışanlar kapsamında yapılan çalışmada rol ve bağlamsal davranış performansının genel performans kalitesine ve verimliliğine etkisi ele alınmıştır. 1174 çalışanın örneklem olarak alındığı ve rol performansı ile bağlamsal performansın bağımsız değişken olduğu çalışmanın sonucunda performans kalitesinin müşterilere yönelik olan rol performansı davranışından doğrudan etkilendiği ortaya çıkarılırken performans verimliliğinin ise çalışanların hem birbirine hem de müşterilere yönelik olan rol ve bağlamsal davranış performansından etkilendiği görülmüştür (Vandaele ve Gemmel, 2006).

Porath ve Erez (2007), iş yeri nezaketsizliğinin rol performası üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, rol (rutin ve yaratıcı roller) performans davranışlarının nezketsiz davranışlardan olumsuz anlamda etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Rol performansı, örgütsel vatandaşlık davranışlarından sayılan yardım etme davranışı, örgütsel bağlılığın performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı iki çalışmada bu davranış türlerinin her birinin performans değerlendirme kararları üzerinde önemli ve anlamlı etkileri olduğunu gösterilmiştir (Whiting vd., 2008).

Bangkok'ta bir mesleki eğitim merkezinin 100 çalışanının katılımıyla hedef belirleme, rol belirsizliği ve iş tatmininin algılanan iş performansı üzerindeki etkisine odaklanan çalışma sonucunda; hedeflerin yüksek belirlenmesinin algılanan iş performansını yükselttiği, rol belirsizliğinin yüksek olması halinde ise çalışan kendisinden ne beklendiğini bilmiyorsa, ne yapılması gerektiği kimden yardım alınacağı gibi konularda tereddüt ediyorsa algılanan iş performansının düşeceği ve çalışanın iş tatmininin yüksekliği çalışanı daha mutlu edeceğinden rolünün gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmede daha çok çaba sarf edeceği kabul edilmiştir (Saetang vd., 2010).

Arshadi (2011), rol performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye zorunluluk hissetme yükümlülüğünün aracı rolünü incelediği çalışmasında algılanan örgütsel desteğin rol performansına ve örgütsel bağlılığa olumlu, işten ayrılma niyetine ise olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

ABD ve farklı Asya ülkelerinin (Güney Kore, Singapur, Japonya ve Çin) kültürleri karşılaştırılarak karizmatik, yönlendirici, katılımcı ve destekleyici liderlik davranışlarının algılanan iş performansını nasıl etkilediğine ilişkin çalışmada, yönlendirici liderlik ile karizmatik liderlik davranışlarının çalışılan beş ülkede algılanan iş performansı üzerinde güçlü etkisi olduğu destekleyici davranışın ise çok güçlü olmadığı ve katılımcı liderlik davranışlarının Japonya haricindeki ülkelerde algılanan iş performansı ile ilişkili olmadığı görülmüştür (Hwang vd., 2015).

Algılanan örgütsel destek ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiye iş tatmininin aracılık ettiği öne sürülen ve Ankara'da özel bir hastanenin 253 çalışanından toplanan verilerle yapılan çalışmada algılanan iş performansının algılanan örgütsel destekten olumlu olarak etkilendiği iş tatmininin de bu ilişkiye tam olarak aracılık ettiği ortaya konulmuştur (Tosun, 2020).

Örgütlerde çalışma şekilleri birçok değişkenden etkilenebilmektedir. Bu değişiklikler özellikle COVİD-19 salgını sürecinde daha fazla görülmüştür. Evden çalışma, yarı zamanlı çalışma ve belli günlerde evde belli günlerde iş yerinde çalışmak gibi yeni çalışma biçimleri benimsenmiştir. Bu dönemde evden çalışanların algıladıkları rol performansı ile işyerinden çalışanların algıladıkları rol performansı arasındaki farklılık ve bu farklılıklarda iş tatmininin aracılık etkisinin araştırıldığı bir çağrı merkezi kapsamında yapılan çalışmada Aslan vd., (2022) evden çalışanların rol performansının daha yüksek olduğunu görmüşlerdir.

Sağlık sektöründe presenteizm (işte varolamama) olgusuna dikkat çekmek amacıyla 206 doktor ve hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada Presenteizm (işte varolamama) kavramının iş performansının her iki boyutuna (rol performansı ve bağlamsal performans) etkisi araştırılmış ve işte varolamamanın tükenmişliği artıran ve verimliliği azaltan bir durum olmasına rağmen iş performansının alt boyutu olan rol performansını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Şahin ve Kanbur, 2022).

Pandemi döneminin, sektörel olarak özellikle hizmet sektörü tarafından sunulan hizmetlerdeki tüketici algısını etkilediği kabul edilebilir. Beklenilen hizmetin toplam kalitesinde çalışanların gerek rol içi gerekse rol dışı performanslarının önemi oldukça açıktır. Siyal vd. (2023) konaklama hizmeti sunan örgütlerde kapsayıcı liderlik ile çalışanların rol performansı arasındaki ilişkide liderlerin güvenilirliğinin düzenleyici etkisi üzerinde

durmuşlardır. Bu çalışmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin çalışanların rol performansı üzerindeki yüksek etkisinin lidere olan güven ile daha da arttığı görülmüştür (Siyal vd., 2023).

Rol performansının yüksekliği, çalışanların ve örgütlerin etkililiği ve verimliliği hakkında güçlü bir gösterge olarak görülebilir. Bu göstergede yöneticilerin doğrudan etkisi olduğu değerlendirilebilir. Çalışanlar yöneticileriyle aralarındaki ilişkiyi olumlu olarak algıladıklarında role ilişkin performanslarını geliştirmek için daha fazla çaba harcayabilecek ve örgüte katkıları daha fazla olabilecektir. Yüksek düzeyde çalışan rol performansının, paydaş (çalışanlar, iş ortakları, müşteriler vb.) memnuniyeti ve sadakatini artırdığı gibi çalışanların da işten ayrılma niyetlerinin önüne geçtiği ve kişilerdeki tükenmişlik benzeri olumsuz duyguları azalttığı varsayılmaktadır (Singh, 2000). Bu varsayımdan hareketle de sonraki bölümde, modelimizde ikinci sonuç değişkeni olarak belirlediğimiz, yöneticiye duyulan güvenin sonuçları ya da yönetci ve çalışanlar arasındaki etkileşimden etkilenen değişken olma potansiyelini taşıdığı düşünülen duygusal tükenme değişlenine yer verilecektir.

BÖLÜM 2. DUYGUSAL TÜKENME

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Özellikle gelişen teknoloji ile daha rekabetçi bir hal alan çalışma hayatının yarattığı iş yoğunluğunun sorumlulukları artırması, yeni iş alanlarını ortaya çıkarması ya da gelişime uyum sağlamada yetersiz kalan çalışanlar için işini kaybetme korkusu gibi birçok sorun, insanlarda motivasyon eksikliği, görevini yerine getirmede gereken çabayı gösterememe gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Çalışma ortamında yaşanan sorunların ruh sağlığına ve esenliğine olumsuz etkisi çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik anlamda birçok yorgunluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Ruh sağlığına ilişkin bozuklukların, kas-iskelet sistemi bozukluklarından sonra işle ilgili ikinci büyük hastalık olduğu ileri sürülmektedir (Silva ve Fonseka, 2009). Söz konusu olumsuzlukların uzun süre devam etmesi halinde tükenmişlik adı verilen durum ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik ile sağlık arasında var olan karmaşık ancak karşılıklı ilişkiye göre tükenmişlik, kötü sağlık koşullarına katkıda bulunurken kötü sağlık koşulları da tükenmişlik haline katkıda bulunmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Bu bölümde tükenmişlik konusu, yazında yapılan tanımlar ve çalışmalar çerçevesinde genel bilgilere odaklanarak açıklanmaktadır.

1950'li yıllardan itibaren daha çok farkedilmeye başlanan, 1970'li yıllarda ise kavramlaşan (Tatlılıoğlu, 2019) tükenmişlik, psikososyal yazına Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından kazandırılmıştır (Kristensen vd., 2005). Şimdiye kadar tükenmişliğin uluslarası genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamakla birlikte (Kaschka vd., 2011) konuya ilişkin ilk makalelere bakıldığında tükenmişliğin tanımında klinik ve sosyal olmak üzere iki açıdan yaklaşım sergilendiği görülmektedir; klinik açıdan yaklaşımda tükenmişlik belirtileri ve ruh sağlığı üzerinde durulurken; sosyal açıdan yaklaşımda ise hizmet veren ile hizmet alıcı arasındaki ilişkilere yoğunlaşıldığı görülmektedir (Maslach vd., 2001). Yine klinik yaklaşım, daha çok değerlendirme, önleme ve tedaviye odaklanırken sosyal yaklaşım, araştırma ve teori ile ilgilenmektedir (Schaufeli ve Buunk, 2014). Klinik ve sosyal açıdan yaklaşımın yer aldığı bu ilk makalelerle birlikte kavrama ilişkin çok sayıda tanımlama yapılmıştır.

Tükenmişliğin ilk tanımı; işyerinde enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı talep nedeniyle başarısızlık ya da bitkinlik olarak yapılmıştır (Freudenberger, 1975). Tükenmişliğin hem kaynaklarına hem de sonuçlarına ilişkin kapsamlı bir model geliştirmek için eğitimcilerin yer aldığı bir çalışmada tükenmişlik, çalışanın işle ilgili deneyimlerinin bir sonucu olarak yaşadığı rutin ve duygusal tepkiler olarak ele alınmaktadır (Schwab vd., 1986). Tükenmişlik, işyerindeki stres faktörlerine uzun süreli bir tepkiyi içeren psikolojik bir sendromdur (Maslach, 2003). Cherniss (1980) tükenmişliği davranış ve tutumların olumsuz yönde değiştiği bir süreç kapsamında ele almakta ve bu sürecin kaynak-talep dengesizliği sonucu ortaya çıkan stres aşamasını ani, kısa süreli yorgunluğun olduğu gerilim aşaması ve son aşamada hizmet verenler tarafından hizmet alıcılara karşı ilgisiz, mekanik ve kötümser davranışın ortaya çıktığı savunma sürecinden oluştuğunu ileri sürmektedir. Tükenmişliği anlamak ve tedavi etmek için psikanalitik-varoluşçu bir yaklaşım sunan Pines (2002) tükenmişliğin ortaya çıkmasında insanların varoluşsal bir anlam bulma ihtiyacının yaptıkları işlerle tatmin edilememesinin etkili olduğunu belirtmektedir. Bireylerin enerjilerinin ve kaynaklarının diğer bireylere karşı ilgisiz ve duygudan yoksun davranışlarla azaldığı bir durum olarak tükenmişlik bireyler kadar örgütleri de olumsuz etkilemektedir (Sharma, 2007).

Bu tanımlardan hareketle tükenmişliğin iş ya da özel yaşamda yoğun stres, baskı ve yorgunluğun bir süreç dâhilinde sürekli hale gelmesi sonucu ortaya çıkan olumsuz bir psikolojik durum olduğu kabul edilebilir.

Tükenmişlik ilk olarak insan odaklı ve insanlara doğrudan hizmet veren mesleklerde tanımlanmış olsa da hemen hemen her tür işte çalışan insanlar için geçerlidir (Maslach ve Zimbardo, 1982). Fakat bu durum sadece mesleki bağlam için geçerli olarak kabul edilmekte ve ayrıca performansında geçici düşüş yaşayan ya da kendi kendine toparlayabilen kişiler tükenmiş olarak değerlendirilmemektedir (Schaufeli ve Buunk, 2014). Singh vd.'ne (1994) göre tükenmiş çalışanların mevcut enerjileri, zaman içerisinde aşağıya doğru bir ivme ile düşüşe geçerek iş için harcadıkları çabanın azalmasına yol açmaktadır. Tükenmiş çalışanların, örgüt yararına olan endişelerini kaybederek aşırı eleştirel hale gelmesi ve yönetime, akranlarına ve diğer çalışanlara güvenmemeleri düşük ekstra rol performansına karşılık gelmektedir (Bakker vd., 2004). Tükenmişlik beraberinde istenilen, hedeflenen sonuçların elde edilememesine neden olacağından işinde tükenen bireyler, enerji

kaynaklarını tüketmekte ve örgüte olan bağlılıklarını da zamanla yitirmektedirler (Bakker vd., 2014).

2.2. Tükenmişliği Açıklayan Teoriler

Özellikle çalışanı zorlayan, çalışanın üzerinde baskı unsuru olabilen zorlu iş koşulları süreklilik gösterdiğinde oluşabilecek tükenmişliğin ortaya çıkma nedenleri, gelişme yolları ve sonuçta nelere yol açtığı gibi sorulara yanıt vermeye çalışan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bunlara iş talepleri/kaynakları teorisi, kaynakların korunması teorisi ve duygusal bulaşma teorisi örnek verilebilir (Valsania vd., 2022). Bu başlık altında söz konusu teorilere genel olarak aşağıda yer verilmektedir.

2.2.1. İş talepleri ve kaynakları teorisi

İş talepleri ve kaynakları teorisi, örgütsel ortamın çalışanların performansları ve refah durumları üzerindeki etkisini açıklamaktadır (Tummers ve Bakker, 2021). Her mesleğin kendine özgü çalışma özelliklerine sahip olabileceği halde, bu özelliklerin iki genel kategoride (iş talepleri ve iş kaynakları) sınıflandırılabileceğini varsayılmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Teori, yüksek iş taleplerinin çalışanın enerjisini düşürdüğü yıpranma süreci ile eksik iş kaynakları nedeniyle iş taleplerinin karşılanamaması sonucunda zihinsel geri çekilme ve duyarsızlaşmaya yol açan motivasyon sürecinden oluşmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu kapsamda tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma (sinizm) boyutları ile ele alınmış, tükenmişliğin bilinen üçüncü boyutu olan azalan kişisel başarı ise göz önünde bulundurulmamıştır (Baker vd., 2004). Tükenmişlik kavramının açıklanmasında kullanılan İş talepleri-kaynakları teorisine göre tükenmişliğin ana nedenleri arasında iş talepleri ve işe ilişkin kaynaklar arasındaki uyumsuzluk sayılmıştır (Bakker vd., 2014). İki unsur arasındaki bu uyumsuzluğa göre, yüksek iş talepleri ile düşük iş kaynakları, tükenme ve kaygı gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açarken, yüksek iş talepleri ve yüksek iş kaynakları, yüksek motivasyon ve işe bağlılık gibi olumlu sonuçlara sahiptir (Bakker vd., 2014). Ayrıca Bakker ve Demerouti'ye (2007) göre yüksek talep-düşük kaynak olması halinde yüksek gerilim (enerji eksikliği, sağlık sorunlarının gelişimi vb.) ve düşük motivasyon oluşurken, düşük talep-yüksek kaynak koşulunda ise düşük gerilim ve yüksek

motivasyon söz konusu olmaktadır. Çalışana işini yapmasında yeterli kaynağın sağlanması zorluklarla ya da olumsuzluklarla daha kolay bir şekilde mücadele etmesine yol açmaktadır. İş talepleri zamanla bir baskı, gerginlik ya da stres unsuru olabildiğinden bu baskının ortaya çıkardığı tükenmişlik gibi olumsuz durumların etkisi yeterli iş kaynakları ile azaltılabilir. Bir başka deyişle çalışanın iş şartları oldukça zorlayıcı olsa da örgüt tarafından sağlanan kaynaklar çalışanın daha az stres yaşamasına neden olabilir. İşin özelliği olarak ele alınan iş talepleri ve kaynaklarının sağlığın bozulması ve motivasyon olmak üzere iki farklı süreci etkilediği öne sürülmektedir (Mazzetti, 2021); süreklilik içeren aşırı iş talebinin iş kaynağı eksikliği ile birleştiğinde çalışanın psikolojik sağlığının ve performansının olumsuz etkilenerek tükenmişliğin ortaya çıkabileceği ve ancak motivasyonel süreçte iş kaynaklarının örgütsel bağlılığı ve iş performansını artırabileceği varsayılmaktadır. Bir başka deyişle teoriye göre iş talepleri ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulunurken iş kaynakları bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (Neveu, 2007).

Teori kapsamında iş taleplerinin en çok tükenmişliği etkilediği, iş kaynaklarının ise işten ayrılmaya etkisi olduğu vurgulanmakla birlikte modelin tükenmişliği açıklamasının mesleklere göre farklılık gösterebileceği belirtilmektedir (Demerouti vd., 2001). İş talepleri mesleklere göre farklılık gösterebilir; bilim insanları ya da teknik faaliyetlerde bulunan mühendislik ve benzeri mesleklerde bilişsel talepler söz konusuyken hemşirelik ya da inşaat işinde fiziksel talepler söz konusu olmaktadır (Bakker vd., 2014).

İş talepleri, çalışanların kişisel kapasitelerini aşan ve rolünü gereği gibi yapmasına engel olan etkenler olarak kabul edilebilir. Bu etkenler, çalışanların daha çok çaba göstermesini gerektiren psikolojik ve fiziksel maliyetlerle birlikte ele alınmaktadır (Mazzetti vd., 2021). Rol belirsizliği, iş-yaşam dengesizliği, iş yükü, görev kesintileri, zaman baskısı, zayıf sosyal ilişkiler, kişilerarası çatışma, aşırı kontrol ya da denetim çalışan açısından aşırı yük getiren ve çalışanın rolünü gereği gibi tamamlamasına engel olan etkenlere örnek verilebilir. Teori, enerji süreci ile ilgili olup çalışanın çabasını etkilediği için yaşayabileceği sağlık sorunları yoluyla ortaya çıkan tükenmişlik duygusu ile ilişkilendirilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Ancak çalışanın kapasitesinini aşacak taleplerin kısa süreli olması halinde tükenmişlik gibi çalışanın enerjisini azaltarak bitkinliğe, yorgunluğa ya da bıkkınlığa yol açan olumsuzlukların gerçekleşmeyeceği kabul edilebilir. Durumun çalışan üzerinde olumsuz anlamda etkili olması için iş taleplerinin uzun süreli olarak hissedilmesi gerekebilir. İş talepleri ile uzun süre karşı karşıya olan bir çalışan işe yönelik gösterdiği

çabayı zamanla düşürerek kademeli bir geri çekilme mekanizması geliştirebilir (Broeck vd. 2010). Dolayısıyla iş talepleri kapsamında harcanan çabanın enerji kaynaklarını tüketmesi bireysel ve örgütsel maliyet unsurları olarak da görülebilir. İşe ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli olan iş talepleri bilişsel, duygusal (psikolojik) ve fiziksel çabanın psikolojik, sosyal ve fiziksel etkileridir (Baker vd., 2004). Bu etkilerin sonucunda iş tatmini, bağlılık, motivasyon gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilirken tükenmişlik, endişe, depresyon, işten ve örgütten uzaklaşma gibi olumsuzluklar da yaşanabilmektedir.

İş talepleri niceliksel ve niteliksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Çalışanların performansı, huzur ve sağlığı üzerinde etkisinin daha çok olduğu düşünülen (Peeters vd., 2013; 125) niceliksel iş talebi çalışana verilen işlerin ya da görevlerin sayısı, gerçekleştirme zamanı, hızı, çalışam saatlerinin uzunluğuna bağlı olarak fazla mesai saatleri gibi daha somut unsurları içerirken niteliksel iş talepleri ise verilen işin ya da görevin yerine getirilmesi için gerekli olan bilişsel, duygusal ya da fiziksel anlamda beceri, yetenek ve çabanın türüne odaklanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Chetty ve Plessis, 2021). Yeni teknoloji ile üretilecek bir makinenin tasarımının karmaşık olması bilişsel bir talep olarak ele alınarak üretimde çalışan mühendis için zihinsel anlamda zorlayıcı olabilir. Bir doktorun ölmek üzere olan bir hastasına ve yakınlarına karşı sorumluluğun duygusal bir talep yaratacağı kabul edilebilir. Yine bir işte taşıma, kaldırma, yürüme, itme ve çekme gibi kas-iskelet sisteminde yük yaratabilecek işlevler çalışan açısından fiziksel bir talep olarak değerlendirilmektedir. Bu ve benzer örneklerden yola çıkıldığında niteliksel iş taleplerinin zorluk ve karmaşıklık gibi unsurlarla ilişkilendirilebileceği görülmektedir (Peeters vd., 2013:119).

İş talepleri, bir görev açısından bakıldığında görevin yerine getirilmesinde gerekli olan ve görev tanımlarında yer alan olmazsa olmaz faaliyetlerdir. Bu yüzden talepler zorlaştığında, karmaşıklaştığında ve dolayısıyla karşılanmaları için yüksek bir çaba gerektirdiğinde iş stresi oluşturmakta ve zamanla yüksek maliyetlerle ilişkilendirilen depresyon, kaygı veya tükenmişlik gibi olumsuz tepkilere yol açmaktadırlar (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İş kaynakları ise çalışanların işte karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardım eden öğrenme ve gelişim ile yakından ilişkili olan yönler olarak tanımlanmaktadır (Mazzetti vd., 2021). Çalışanın yaşadığı stresin etkisini azaltmasına yardım eden iş kaynakları aynı zamanda hedeflere de daha kolay ulaşılmasına destek sağlayabilir. Bu yönüyle iş kaynakları

motivasyonel süreçte yer alarak çalışanların gelişimini ve öğrenmesini sağladığı için içsel; hedefe ulaşmada araç rolü olduğu gerekçesiyle de dışsal motivasyon sürecine destek sağlamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş kaynakları hem içsel hem de dışsal motivasyon aracı olarak önemlidir; çünkü varlığıyla bağlılığa yol açarken yokluğuyla da tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Sosyal destek, kararlara katılım, iş kontrolü, özerklik, performans geri bildirimi, yöneticilerle yüksek kaliteli ilişkiler, güven, kariyer fırsatları, öğrenme-gelişme olanakları gibi unsurlar iş kaynaklarına örnek olarak verilebilir (Bakker vd., 2005). Aslında iş kaynakları, aşırı iş yüküne sürekli maruz kalan bir çalışanı sağlıklı ve zinde tutan, zorlukların üstesinden gelebilmesini sağlayan unsurlar olarak kabul edilebilir. İş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmada ve iş talepleri ile ilgili psikolojik ya da fiziksel maliyetleri azaltmada önemli işleve sahip olmaları nedeniyle iş taleplerini karşılamada gerekli olmanın yanı sıra tek başlarına da önemli bir unsur olarak görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2014). İş kaynakları görev düzeyinde (performans geri bildirimi), bireylerarası düzeyde (çalışma arkadaşlarının desteği) ve (c) örgütsel düzeyde (denetleyici koçluk, süpervizörlük) olarak üç farklı düzeyde ele alınmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

2.2.2. Kaynakların korunması teorisi

Her birey gerek özel gerekse çalışma yaşamında para, statü, diğer maddi varlıklar gibi birtakım kaynaklara sahip olmakla birlikte yeni kaynaklara da ihtiyaç duymaktadır. Mevcut kaynakların elde tutulması ve yenileri için yatırım yapılması bireyleri daha fazla çaba göstermeye zorlayabilir. Kaynakların varlığı onların bir şekilde kaybının da söz konusu olabileceğini gündeme getirmektedir. Elbette doğal olan bu durumun kaynak sahibi olanlarda bir tehdit unsuru olarak algılanıp stres yaşanmasına yol açabileceği kabul edilebilir. Kaynakların korunması teorisi, bu kapsamda bireylerin yaşamış oldukları stresin temellerini açıklamaktadır. Stres, sahip olunan kaynaklar kaybolma tehlikesi ile karşı karşıya kaldığında, kaynaklar fiili olarak kaybolduğunda ve son olarak önemli bir çaba gösterilmesine rağmen kaynaklar elde edilemediğinde olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Ayrıca bireyler kendilerini kaynak kaybından korumaya çalıştığında kaybın kazançtan daha belirgin olduğu ve kaynakları tehdit eden iş yeri stresine karşı daha duyarlı oldukları ileri sürülmektedir (Shirom ve Melamed, 2005). Teorinin

temelinde değerli kabul edilen kaynakların korunmasının yanı sıra bireylerin yeni kaynaklar edinmek için motive oldukları düşüncesi yer almaktadır. (Halbesleben vd., 2014).

Bireysel değerlendirmeleri içeren geleneksel stres teorilerinden farklı olarak kaynakların korunması teorisi stresin sosyal ve kültürel temelleri olduğunu da savunmaktadır (Hobfoll ve Ford, 2007). Bireyler, yaşadıkları olumsuzluklardan kurtulma yollarının neler olduğuna karar verirken ve bu yolları uygulamak üzere harekete geçtiğinde ya da olumsuzlukların yaşanmaması için sahip olunması gerekenleri elde etmek istediğinde içinde yaşadığı sosyal çevre ve kültürel ortam tarafından sınırlanmaktadır. Hobfoll ve Ford (2007) bireylere sosyal anlamda yüklenen talepleri karşılayarak başarılı olmak ya da hayatta kalmak için bireylerin elde etmesi gereken değerli unsurları kaynak kavramı ile etiketlemektedir.

Çalışanlar herhangi bir olumsuzluk durumunda stres yaşamamak ve devamında tükenmişlik duygusunu deneyimlememek için ellerinde var olan kaynakları gerek niteliksel olarak gerekse niceliksel olarak korumak, yeni kaynak kazanımı için yatırım yapmak ve önüne geçilemiyorsa kaynak kaybını sınırlamak durumundadır (Hobfoll vd., 2000). Teoriye göre iş yerinde kaynakların tehditi veya kaybolması veya kaynağa yapılan yatırımın beklenen getiriyi sağlamaması halinde çalışanlar stres duygusunu yaşayabilirler (Hobfoll vd., 2000). Kaynakların Korunması teorisine göre tükenmişlik süregelen ve kaynak kaybının düşük seviyede gerçekleştiği bir süreç olarak görülmekte ve tükenmişlik yaşayanlar kaynaklarını kaybetme riski ile karşı karşıya olabilecekleri gibi kaynaklarını fiilen kaybetmiş de olabilirler ya da kaynaklara yapmış oldukları yatırımlara rağmen yeterli miktarda yeni kaynak elde edememiş olabilirler (Buchwald ve Hobfoll, 2004). Teoriye göre kaynak(lar), enerji (kredi, para ve bilgi), nesnel kaynaklar (özellikleri nedeniyle birey açısından değerli olan bir ödül, barınma ihtiyacını karşılayan ev, araba, iş araçları vb.), koşullar (kıdem, medeni durum, istihdam, görev süresi) ve bireysel özelliklerden (öz yeterlilik, iyimserlik, beceri, yetenek) oluşmaktadır (Hobfoll vd., 2018; Yürür, 2011). Çalışanların kendileri açısından değerli olarak gördükleri şeyleri artıran görevleri üstlenmeye yönelik motive olmaları da bu teori kapsamında doğru olarak kabul edilmektedir (Xerri vd., 2023). Çalışanlar, kaynakları tükendiğinde ya da kaynakların kaybı sürekli hale geldikçe genellikle saldırganlaşabilmekte ya da savunmacı bir yaklaşım sergilemektedirler (Hobfoll vd., 2018). Kaynaklar tehdit edilir, kaybedilir ya da taleplerden daha az olursa tükenmişliğin boyutlarından olan duygusal tükenme söz konusu olabilir ve sonuçta sınırlı olan kaynakların

korunması için savunma mekanizmaları kullanılabilir (Hobfoll, 2001; Harris vd., 2009). Lee ve Ashforth (1996), Kaynakların Korunması Teorisine dayalı olarak yaptıkları bir meta analiz çalışmasunda talep ve kaynak uyumsuzluğunun duyarsızlaşma ya da azalan kişisel başarıdan çok duygusal tükenmeyle daha güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.2.3. Duygusal bulaşma teorisi

Duygular, bir grup içerisinde çoğunlukla bilinçsizce ve sözel olmayan bazı göstergelerle grup üyeleri arasında aktarılabilir (Kane vd., 2023). Bu doğrultuda duygusal bulaşma, bir arada bulunanların kurdukları iletişim sonucunda birbirlerinin duruşunu, hareketlerini, jest ve mimiklerini duygusal olarak yakınlaşmak için taklit etmesi ve uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Hatfield ve Rapson, 2010). Bu şekilde bilinçsiz ya da örtülü bir şekilde bulaşmanın yanı sıra insanların bir başkasının duygusuna bilinçli bir şekilde uyum sağlayarak da duygusal bulaşma gerçekleşebilmektedir (Westman ve Bakker, 2008). Petitta vd. (2023) duygusal bulaşmayı adeta bir salgına benzeterek duyguların bir işyerinde etkileşim halinde olan çalışanlar arasında yayılabileceğini belirtmektedir. Birlikte çalışanların içinde bulundukları durumları birbirleriyle paylaşmaları ve bu paylaşımlar sonucu hissedilen duyguları birlikte deneyimlemeleri oldukça yaygın bir durum olarak görülmektedir (Valsania vd., 2022). Örgüt üyelerinin çalışma ortamı içerisinde birbirleriyle sürekli bir bağlantı ve iş birliği içerisinde olması karşılıklı duygu etkileşiminin geçerli olabileceğini göstermektedir. Duyguların bu şekilde paylaşımı ve tarafları ortaklaşa etkilemesi iş hayatı kadar özel yaşamda da (eşler arasında, sosyal grup üyeleri arasında vb.) söz konusu olabilir. Duyguların bulaşması olarak ele alınan bireyler arasındaki duygu akışı, ortak duygunun oluşmasını sağlayarak uzun vadede grup dinamiklerini etkilemektedir (Van Haeringen vd., 2023). Bireyler arasındaki bu duygu akışı hem olumlu duygular hem de olumsuz duygular açısından söz konusu olabilir. Olumlu duyguların bulaşması çalışanları olumlu yönde motive ederek refahlarını artırabileceği gibi olumsuz duyguların da bulaşması çalışanlarda stres, baskı ve tükenmişlik gibi duyguları tetikleyebilir (Xerri vd., 2023).

Sosyal olarak tetiklenen bir sendrom olarak ele alınan tükenmişlik duygusunun bulaşıcılığı konusunda çalışanların birbirlerinin davranışlarını anlama, algılama ve yorumlama biçiminin önemli olduğu kabul edilmektedir (Meredith vd., 2020). Tükenmişlik

duygusunun bulaşması özellikle sağlık ve eğitim-öğretim alanında çalışanlar arasında yapılan çalışmalarda kanıtlanmıştır (Valsania vd., 2022).

Çalışanlar arasında özellikle tükenmişliğin bulaşması kapsamında ilk çalışmayı yapan Bakker ve Schaufeli (2000), Hollandalı lise öğretmenleri arasında duygusal bulaşmaya yatkınlık ve işle ilgili sorunları olan meslektaşların bu sorunlarla ilgili birbirleriyle iletişime geçme sıklığının tükenmişliğin bulaşma olasılığını artırabileceğini iddia etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda meslektaşlar arasında tükenmişliğin görülmesinin birbirlerinin duygularına oldukça duyarlı olmaları ve birbirleriyle sık sık iletişim kurduklarında duygusal bulaşmanın bireysel tükenmişlikle özellikle de duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Bakker ve Schaufeli, 2000).

Sağlık sektöründe özellikle yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik yaşadığı ve bunun diğer hemşirelere yansımasını araştıran çalışmada tükenmişlik şikayetlerinin hemşirelerin bireysel tükenmişliği ile doğrudan, tüm yoğun bakım ünitesinin tükenmişlik deneyimi ile de dolaylı bir ilişkisi olduğu kanıtlanmıştır (Bakker, 2005).

Duygusal bulaşmanın meslektaşlar arasında olmasının dışında hizmet verilenlere de yansıması söz konusu olabilmektedir. Öğretmenin tükenmişliğinin öğrencilerine bulaşmasına yönelik yapılan bir çalışmada (Shen vd., 2015) öğretmenin tükenmişliğinin işine, hazırlıklarına ve dolayısıyla öğrencilerine karşı gösterdiği davranışlara yansıması ile bir duygu bulaşmasından söz edilmektedir. Bu durumun olduğu bir ortam, öğrencilerin öğrenme sürecini ve öğretmene bağlılıklarını azaltarak motivasyonun düşmesine yol açmaktadır.

2.3. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin ortaya çıkması, devam etmesi, etkileri ve tükenmişliğe karşı duyarlılık gibi konuların bireysel farklılıklar nedeniyle herkes açısından farklı olduğu kabul edilebilir. Bu tür farklılıklar nedeniyle yazında tükenmişlik konusunda farklı modellerin geliştirildiği görülmektedir. Tükenmişliğin bir süreç ya da aşama olarak ele alındığı modellere örnek olarak Edelwich ve Brodsky Modeli, Cherniss Modeli, Veninga-Spradley Modeli, Liether İkili Süreç Modeli, Pines-Aranson Varoluş Modeli, Golembiewski Modeli

ve Maslach Modeli verilebilir. Bu modellerden Maslach'ın üç boyutlu modeli yazında daha çok kabul gördüğünden sıklıkla kullanılmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda tükenmişliğin değerlendirilme aracı olarak kullanılan Maslach Modeline ayrıntılı olarak ilerleyen bölümlerde Tükenmişliğin Boyutları başlığı altında yer verilmektedir.

2.3.1. Edelwich ve Brodsky modeli

Araştırmalar tükenmişliğin yavaş ilerleyen bir enerji ve coşku kaybı süreci olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2014). Edelwich ve Brodsky'nin (1980), yetersiz maaş, uzun mesai saatleri, kariyer engelleri, eğitim ve gelişime destek olunmaması, ödül ve takdir yetersizliği gibi tükenmişlik nedenleri araştırdıkları bu modelde tükenmişliğin birbirini kesintisiz olarak takip eden dört aşamadan oluştuğunu savunmaktadır. Bu aşamalara aşağıda yer verilmektedir.

1. Şevk ve Coşku (Enthusiasm): Sözlük anlamları çerçevesinde bir heyecan duygusu olarak ele alınan coşku, büyük bir zevkle dolup taşmak gibi duygusal durumların deneyimlenmesi ve canlı bir ilgi hali olarak tanımlanmaktadır (Danuta, 2014). İş ortamında coşku, çalışanın bir role ya da işe karşı tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir unsur olarak görülmektedir (Purwanto ve Rostiani, 2022). Coşkulu kişiler kendilerini iyi, mutlu ve hevesli hissettikleri gibi bu iyilik halini başkalarıyla da paylaşmaya eğilimlidirler (Greenson, 1962). Bu durum tıpkı duygusal bulaşma teorisinde belirtildiği gibi hissedilen iyi halin iş ortamında yayılması sonucunu ortaya çıkarabilir.

Tükenmişliğin bu ilk aşamasında yüksek bir umutluluk ve enerjik olma hali ile işe yönelik gerçekçi olmayan yüksek beklentiler ön planda olduğu için çalışan açısından işi herşeyden önce gelmekte ve stresli iş ortamına, uykusuzluğa, yorgunluğa karşı yüksek dayanıklılık hali söz konusu olmaktadır (Kaçmaz, 2005). Bu yönüyle coşkunun tükenmişliğin olumlu tarafı olduğu söylenebilir. Coşkulu bir çalışanın işine ve örgüte bağlı olacağı, iyi hizmet sunacağı ve pozitif tutuma sahip olarak çalışma ortamını da olumlu bir şekilde etkileyeceği söylenebilir. Coşku, çalışana işini en kısa zamanda ve en doğru bir şekilde tamamlayabilmesi için bir alan açarak ruhsal gelişimini ve performansını artırmasını sağlayan olumlu bir duygu hali olarak kabul edilebilir.

2. Durgunluk (Stagnation): Tükenmişliğin bu ikinci aşamasında coşkulu durum yavaş yavaş kaybolmaya başlamaktadır. İşten tatmin olmaya yönelik sorgulamaların ortaya çıkmasıyla birlikte çalışan daha önce yapmakta zorlanmadığı ya da umursamadığı durumlardan artık rahatsız olmaktadır (Kaçmaz, 2005). Beklentilerinin karşılanmadığını hisseden çalışan hayal kırıklıkları yaşamakta ve yaptığı iş artık önemini yitirdiğinden işini severek yapmamaktadır (Özkanan, 2021). Coşku dönemindeki işin yaşamdaki en önemli unsur olma hali ortadan kalkmaya başladığından çalışanın yavaş yavaş iş dışında boş zamana ve bu zamanı ailesine ya da arkadaşlarına ayırmaya meyilli olmaya başladığı söylenebilir.

3. Engellenme (Frustration): Çalışanın yaşadığı hayal kırıklıklarını düzeltme ya da zorlukları giderme gibi bir şansının olmadığını hissettiği dönemdir (Serinkan ve Barutçu, 2020). Bu döneme gelen tükenmiş çalışan ya adabtif savunma ile başa çıkma stratejilerini hareket geçirecek ya da maladaptif savunma ile başa çıkmaya çalışacak veya durumdan kendini çekerek, kaçarak tükenmişliğini ilerletecektir (Kaçmaz, 2005). Adaptif yani uyarlanabilir başa çıkma stratejisi, tükenmişliğe doğru giden koşulları yönetmek için çalışan, bilişsel ve davranışsal çabalarla ya olumsuzluğun kaynağını değiştirmeye ya da olumsuzluğun neden olduğu duygusal sıkıntıyı gidermeye çalışmaktadır (Holahan vd., 2017). Sorun odaklı adaptif başa çıkmanın karşısında duygu odaklı başa çıkma stratejisi olan maladaptif başa çıkma stratejisinde ise kişi kendisini soyutlayarak kaçınma davranışını seçmektedir (Reissmann vd., 2012). Karşılaşılan zorlukların ya da çatışmaların iş yaşamında yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla ya da sosyal ve özel yaşamdaki ilişkilere de etki ettiği söylenebilir.

4. İlgisizlik (Apathy): Motivasyon eksikliği olarak kendini gösteren ilgisizlik (apati) hedefe yönelik davranışların gösterilmemesi olarak tanımlanmakta ve bu durumda olan kişilerin yaşamlarında bir amaç ve değer duygusundan yoksun oldukları belirtilmektedir (Fahed ve Steffens, 2021). Bu dönemde olan bir çalışan artık sadece ekonomik anlamda yaşamını idame etmek için çalışmaktadır (Kaçmaz, 2005). İşin sadece bir kaynak olarak görüldüğü kabul edilebilir. İlgisiz olma dönemi, özellikle birebir hizmet eden çalışanların motivasyonel ve merhametli olma yönlerinin kaybolması olarak ele alınan duygusal tükenme boyutunu temsil etmektedir (Frederick vd., 2018). Çalışanın işine karşı ilgisiz olması iş tatminini azaltmanın yanı sıra özellikle hizmet sektöründeki işler için ilgisiz tavırlar sergilemeye yol açarak müşteri memnuniyetini ve sonuçta örgütsel performansı olumsuz olarak etkilemektedir (Schmidt vd., 2017).

Tüm bu birbirini takip eden aşamaların sonunda bireyin artık bulunduğu durumun üstesinden gelemeyeceğini hissedebileceği ve kurtulmak için profesyonel yardıma ihtiyaç duyacağı söylenebilir. Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin üstesinden gelmek için en uygun aşamanın henüz gerçekçi hedeflerin söz konusu olduğu coşku aşaması olduğunu savunmaktadırlar. Modele göre durgunluk aşamasında eğitim ve gelişim fırsatları tanınması, engellenme aşamasında hoşnut olunmayan durumun değiştirilmesi ve ilgisizlik aşamasında ise tükenmişlik yaşayan çalışanın katılımcı olmasının sağlanması gibi yöntemlerden yararlanılması tükenmişliği azaltabilir (Edelwich ve Brodsky, 1980).

2.3.2. Cherniss işlem modeli

Tükenmişliği zamanla gelişen bir durum olarak ele alan Cherniss'e (1980) göre tükenmişlik, iş kaynakları ile iş talepleri arasında bir dengesizlik olması halinde ortaya çıkan psikolojik bir stres olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin öncülü olarak stres unsuru ele alınmıştır. Modelde tükenmişlik iş stresi, zorlanma ve başa çıkma olmak üzere üç aşamalı bir süreç halinde ele alınmaktadır (Sharma, 2007). Buna göre tükenmişlik sürecinin işe ilişkin bir stresle başladığı, olumsuz durumdan kendini geri çekme ile devam ettiği ve son olarak olumsuzlukları gidermek üzere başa çıkma davranışlarının gösterildiği aşamalardan oluştuğu söylenebilir. Olumsuz tutum değişikliği olarak görülen tükenmişliğin iş ortamı ve bireysel unsurlardan etkilendiği belirtilmekte ve "müşterilerden kaynaklanan sorunlar, yetkinlik konusunda duyulan şüpheler, iş tatminsizliği, bürokratik müdahaleler" tükenmişliğin öncülü olarak kabul edilen stresin kaynakları olarak sayılmaktadır (Burke ve Greenglass, 1995). Tükenmişliğin ana kaynağı olarak görülen stres sonucunda iş hedeflerinde değişiklik, duygusal kopukluk, bireysel çıkarları örgüt çıkarları üzerinde görme, işe yabancılaşma gibi tutum değişiklikleri ortaya çıkmaktadır (Burke ve Greenglass, 1995). Cherniss (1985), tükenmişliğin ortaya çıkmasında iş ortamının bireysel özelliklere göre az da olsa daha önemli olduğunu belirterek tükenmişliğin önüne geçmek için bireysel stratejiler (sosyal problem çözmeye yönelik eğitimler, nefes egzersizleri, bilişsel değişim), grup stratejileri (kaynak değişim ağları, sosyal destek grupları) ve örgütsel stratejiler (kararlara katılım, geri bildirim, kalite çemberleri) gibi mücadele yöntemleri önermektedir.

2.3.3. Veninga-Spradley modeli

Çeşitli mesleklerde iş tükenmişliğinin nedenlerini, belirtilerini, çalışanların buna gösterdiği tepkileri kişisel ve örgütsel düzeyde araştıran bu modelde tükenmişlik beş aşamadan (balayı, yakıt kıtlığı, kronik belirti, kriz ve duvara çarpmak aşaması) oluşmaktadır (Altman ve Jackson, 1984; Sharma 2007). Bu aşamalara aşağıda kısaca yer verilmektedir (Genç, 2016; Sharma, 2007):

1. **Balayı Aşaması:** Genelde yeni bir pozisyon ya da yeni bir işin başlangısında iş tatminin yüksek olduğu, coşkulu bir dönem olan balayı aşaması enerji ve verimlikle etiketlenmektedir. Bu aşamada enerji ve coşkunun azalmasına yönelik işaretler belirmektedir.

2. **Yakıt Eksikliği Aşaması:** Bireyin enerjisinin ve verimliliğinin düşmeye başladığı bu aşamada uyarı göstergeleri de belirmektedir. Bu göstergelere örnek olarak yorgunluk, yetersiz uyku, iş tatminsizliği, işleri erteleme verilebilir. Kaçış sendromunun yaşanması sonucunda bireyler enerji elde etmek için aşırı yeme, içme veya alkol ve sigaraya yönelme gibi ileride sağlık sorunlarına yol açacak davranışlarda bulunmaktadır.

3. **Kronik Belirtiler Aşaması:** Bir önceki aşamada rastlanılan fiziksel belirtiler ileri seviyelere yükselerek bitkinlik, depresyon belirtileri, öfke gibi olumsuz tutumlar ortaya çıkmaktadır. Olumsuzluklara müdahale olmazsa dördüncü aşamaya derin depresyonla giçilmektedir.

4. **Kriz Aşaması:** Diğer üç aşamada süregelen belirtiler akut bozukluklara yol açarak ülser, migren, kronik bel ağrısı gibi hastalıklar ortaya çıkarmaktadır. Bu aşamada olan biri kendisinden sürekli şüphe duymakta ve sürekli karamsar bir bakış açısına sahiptir. Sorunlar takıntı haline gelmeye başlar. Birey bu durumu baskılayarak kaçmayı tercih edebilmektedir.

5. **Duvara Çarpma Aşaması:** Tükenmişlik duygusunun olağan bir biçime bürünmesi, olumsuzlukların iyice kökleşmesi sonucunda birey artık tamamen ümitsiz hale gelmektedir. Bir duvara çarptığını ve orada sıkışıp kaldığını hissederek başarısızlık duygusuna geçmektedir. Sorunlarla başedemeyeceğini düşünen birey için bu son aşama kariyerinin sonlanmasına ve daha ileri bir noktada fiziksel ölüme yol açmaktadır.

2.3.4. Leiter ikili süreç modeli

Leiter'in modeli, tükenmişliğin talep-kaynak dengesizliği ve bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumsuzluğu sonunda ortaya çıktığını anlatmaktadır. Başka bir deyişle model, talep-kaynak uyumsuzluğu ve değerler uyumu olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Modelin ilk boyutuna göre iş talepleri le kaynaklar arasındaki dengesizlik ve gerek niceliksel gerekse niteliksel anlamda iş yükünün yaratacağı iş baskısı çalışanların enerjisi üzerinde gözle görülür etki bırakmakta ve aşırı iş talebi ile karşılaşan çalışan, üstesinden gelmek için yeterli zamana sahip olamadığından süreç yorgunlukla sonuçlamaktadır (Leiter, 2008; McFadden vd., 2018).

Modelin ikinci boyutu değerlerin uyumudur. Çalışanın kişisel değerlerine uygun olmayan işler, sinizme yol açmakta ve sonuçta çalışanın işinde olan etkililiğini sorgulamasına yol açmaktadır (Leiter, 2008). Değerler, çalışanların kariyer hedeflerini ve işlerinden beklentilerini tanımlamak için kullandıkları unsurlardan biri olarak örgütsel değerlerle çatışması halinde motivasyona olumsuz etkide bulunmaktadır (McFadden vd., 2018).

2.3.5. Pines-Aranson varoluş modeli

Bir felsefi akım olarak varoluşçuluğun özünde insanın olduğu ve kendini gerçekleştirmenin insanın varoluş anlamını oluşturduğu söylenebilir. Pines de (2000-a) insanlar için varolmanın temelinde kendilerinin önemli olduğunu ve yaptıkları herşeyin anlamlı olduğuna dair inançlarının yer aldığını belirtmektedir. Buna göre birey, yaşamında ya da yaptığı işlerde bir anlam bulamadığında olumsuz duygulara sahip olabilir. İş hayatındaki tükenmişliğin temel nedeni olarak çalışanın yaşamındaki anlam bulma ihtiyacını destekleyen durumların ortaya çıkmaması olarak görülmektedir (Pines, 2000-b). Yazında Maslach Tükenmişlik modelinden sonra öne çıkan bu model, meslek tükenmişliğinin yanı sıra aile hayatı gibi özel yaşamda da tükenmişliği ele alarak kavrama yeni bir boyut kazandırmıştır (Çapri, 2013). Çalışanların aşırı talep ve yüksek beklentiler karşısında kronik olarak stres yaşadığı ve bunun sonucunda işten uzaklaşma, işten ayrılma niyeti, fiziksel ve duygusal belirtiler, başkalarına ve kendisine karşı olumsuz bakış açısı, algılanan performans düzeyinde azalma gibi olumsuz sonuçların gerçekleşeceği kabul edilmektedir (Sharma, 2007; Pines ve Keinan, 2005). Modele göre tükenmişlik olgusu fiziksel (enerji kaybı,

halsizlik, fiziksel bitkinlik, yorgunluk), duygusal (çaresizlik, ümitsizlik, duygusal anlamda bitkinlik) ve zihinsel (tükenmişliği yaşayan bireyin kendisine, diğer insanlara, işine karşı olumsuz tutum sergileme davranışı) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Dalgılıç, 2014; Aktaran Güven ve Sezici. 2016).

2.3.6. Golembiewski modeli

Golembiewski'nin modelinde süreç temelli bir tükenmişlikten söz edilerek iş performansını olumsuz yönde etkileyen bu sürecin duyarsızlaşmayla başladığı azalan kişisel başarı ve duygusal tükenmeyle devam ettiği savunulmaktadır (Çam ve Öğülmüş, 2019). Bu durumda Golembiewski'nin süreçleri, Maslach'ın tükenmişlik modelinin aksini öne sürmektedir. Maslach'ın tükenmişlik modelinde süreç, duygusal tükenmeyle başlamakta ve sırasıyla duyarsızlaşma ile azalan kişisel başarıyla devam etmektedir. Golembiewski'nin süreç bakış açısına göre kişisel başarı duygusunun azalması için duyarsızlaşmanın yüksek olması ve duygusal tükenmenin gerçekleşmesi için de kişisel başarı duygusunun yüksek oranda azalması gerekmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993).

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik uzun vadeli bir süreç olduğundan bir anda ortaya çıkan bir durum olarak görülmemekte ve farklı aşamalardan geçerek gerçekleşeceği ifade edilmektedir (Mohan vd., 1999). Maslach ve Leiter (2016), tükenmişliğin üç aşamasını:

(a) İş talepleri ile bireysel kaynaklar arasındaki dengesizlik nedeniyle iş stresinin oluşması,
(b) Yorgunluk ve kaygının duygusal tepkisi olan bireysel gerginlik ve
(c) Artan sinizm (duyarsızlaşma) gibi tutum ve davranış değişikliklerini içeren savunmacı başa çıkma olarak sıralamaktadır.

Tükenmişlik duygusunu yaşayan bireylerde görülen belirtiler fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler başlıkları altında ele alınmaktadır (Kazu ve Yıldırım, 2021). Bu belirtiler fark edilmez ya da göz ardı edilirlerse zamanla daha karmaşık hale gelebilir ve alınacak önlemlerin etkisini azaltabilir.

1. Fiziksel Belirtiler: Tükenmişlik kavramı yazında üzerinde çok durulan konulardan biri olmasına ve fiziksel sağlıkla yakın ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmasına rağmen yol açtığı fiziksel hastalıklar yeterince araştırılmamıştır (Shilom ve Melamed, 2005). Salvagioni vd. (2017) tükenmişliğin fizyolojik belirtileri konusunda yapılan araştırmaların genel sonuçlarına göre;

- Hiperkolesterolemi,
- Tip 2 diyabet,
- Koroner kalp hastalığı,
- Kardiyovasküler hastalık(lar) nedeniyle hastaneye yatış,
- Kas-iskelet ağrısı,
- Ağrı ya da acı deneyimlerinde değişiklik,
- Uzun süreli yorgunluk,
- Baş ağrıları,
- Gastrointestinal sorunlar,
- Solunum sorunları,
- Ciddi yaralanmalar ve
- 45 yaş altı ölümün tükenmişliğin önemli bir göstergesi olduğunu belirtmektedir.

2. Psikolojik Belirtiler: Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; diğer belirtilere nispeten daha az fark edilir olsa da birey dışarıdan dikkatle incelendiğinde veya kendini incelediğinde daha kolay fark edilir (Kazu ve Yıldırım, 2021). Psikolojik belirtiler;

- Uykusuzluk,
- Depresif semptomlar,
- Psikotrop ve antidepresan ilaçların kullanımı,
- Ruhsal bozukluklar nedeniyle hastaneye yatış ve
- Psikolojik hastalıklar olarak sayılmaktadır (Salvagioni vd., 2017).

Ayrıca korku ve kaygı duygularının da tükenmişliği etkilediğinin üzerinde durulmakta ve bu duyguların çalışanın işiyle ilgili kontrolü kaybettiğinde ve iş tanımının belirgin olmadığı durumlarda daha çok belirdiğine işaret edilmektedir (Kazu ve Yıldırım, 2021).

3. Davranışsal Belirtiler: Bu belirtiler daha somut olmaları, dışarıya yansımaları ya da dışarıdan daha kolay görülmeleri nedeniyle diğer iki belirtiye nazaran daha kolay

farkedilebilirler. Tükenmişliğin göstergesi olabilecek davranışları, kişinin özel hayatı ve iş hayatı kapsamında ele almak mümkün görülmektedir.

- Çabuk unutma,
- Kendini başarısız hissetme,
- Aile içi problemler,
- Odaklanma zorlukları,
- Aniden sinirlenme ve öfke patlamaları,
- Sık sık ağlama,
- Yalnız kalmayı isteme ve alınganlık,
- Kasıtlı bir şekilde işi yavaş yapma,
- İş yerinde hırsızlık yapmaya eğilim gösterme,
- İşten uzaklaşma,
- Hizmetin kalitesinde azalma,
- Hizmet verilen bireylere müdahale ve hizmet alanların şikâyetlerinde görülen artma,
- Evraklarda yapılan sahtekârlıklar,
- İş performansında düşüklük,
- İş arkadaşlarına yönelik alaycı ve suçlayıcı tavırlar,
- Yaptığı işten tatmin olmama,
- Yeni ve farklı bir mesleğe yönelik eğitim alma konusunda eğilim gösterme,
- İşe geç gitme veya hiç gitmeme,
- Örgütsel bağlılıkta azalma davranışsal belirtiler arasında sayılmaktadır (Kazu ve Yıldırım, 2021).

2.5. Tükenmişliği Etkileyen Unsurlar ve Sonuçları

Zamanla daha fazla bilinir hale gelen tükenmişlik üzerine son yirmi yılda yapılan araştırmalar, insanların tükenmişliği yaşamasının bireysel ve örgütsel (durumsal) nedenleri olduğunu göstermektedir (Maslach ve Leiter, 2016).

2.5.1. Bireysel unsurlar

İş ortamı ve çalışma alanı dışında çalışanın kendisinden kaynaklı olan ve tükenmişlik hissi yaşatan unsurlardır. Tükenmişlik kavramının tanımına yönelik ilk çalışmalarda tükenmişliğin bireysel özellikli olduğu kabul görmüştür (Ardıç ve Polatcı, 2009). Bu bakış açısına göre örgütler yaşanan olumsuzlukların çözümünü, birey odaklı önlemlerde veya kişinin iç kaynaklarını güçlendirdiği, çalışma davranışlarını değiştirdiği bireysel stratejilerde de görmektedirler (Maslach vd., 2001). Tükenmişliği etkileyen bireysel unsurlar meslekten idealist beklentiler, kişisel sorumluluklar, deneyim, iş ve yaşam doyumu, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, geçmiş yaşantı, ailevi durum, kişilik yapısı, etnik köken gibi unsurlar sayılmaktadır (Schwap vd., 1986; Jackson ve Schuller, 1983; Lee ve Ashforth, 1993; Maslach vd., 2001). Bu unsurlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

1. **Beklentiler**: Bazı çalışanlar özellikle sahip oldukları meslekte ya da üstlendikleri görevlerde ulaşılması zor ve gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilmektedirler. İşe yeni başlandığı zaman düşünülenler ile iş hayatında zamanla karşılaşılan durumlar arasındaki olası tutarsızlıklar çalışan açısından beklentinin karşılanmadığı algısı yaratmaktadır. Bu algının oluşması çalışan açısından psikolojik ve fizyolojik anlamda bir yorgunluğa yol açabilmektedir. Tükenmişlikle ilgili yazın da yer alan çalışmaların çoğunda iş hayatındaki gerçeklik ve beklenti arasındaki kaçınılmaz uyumsuzluğun çalışanların deneyimlediği strese önemli katkısı olduğu ileri sürülmektedir (Jackson vd., 1986). Tükenmişlik yaşayan idealist bir çalışan zamanla hizmet alanlara karşı tutumunu değiştirerek duyarsızlaşmaya başlamakta ve çoğu durumda kariyerine son vermektedir (Stevens ve O'Neill, 1983). Yüksek ve gerçekçi olmayan beklentiler çalışanların işe yönelik çabasının sınırlarını zorlamasına ve bu çaba sonucunda beklenenler gerçekleşmediğinde oluşan bitkinlik ve yorgunluk zamanla duyarsızlaşmayı getirmektedir (Maslach vd., 2001). Sonuç olarak bireyler bekletilerine ulaşmaya engel olabilecek içsel ya da dışsal koşulları doğru bir şekilde analiz ederek izleyecekleri yolu ona göre belirleyebilirler.

2. **Kişilik yapısı:** Tükenmişlik duygusuna etken olan bireysel unsurlardan kişilik yapısının oldukça önemli olduğu söylenebilir. Kişilik yapsısı her birey için farklılık göstermektedir. Bu farklılığın, tükenmişlik ve benzeri olumsuz duygulara karşı bireylerin duyarlılık seviyelerini de etkileyebileceği söylenebilir. Aynı çalışma ortamında bulunanların aynı olumsuz koşullara farklı tepki verme nedenleri üzerinde duran bir çalışmaya göre kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında yakın bir ilişki olduğu ve uyumluluk, vicdanlılık, dışa

dönüklük ve açıklık ile tükenmişlik arasında zıt yönde bir ilişki mevcutken endişeli, sinirli, depresyona eğilimli, olumsuz olayların etkisini büyüten nevrotik kişiliğin ise tükenmişlikle aynı yönde bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Angelini, 2023; Maslach vd., 2001). Maslach vd. (2001), olaylara karşı içsel olarak kontrol duygusu gelişmiş, değişime açık, katılımcı kişilerin olayları güçlü diğer kişilere ya da şansa bağlayanlardan (dış odaklı) daha az tükenmişlik yaşadığını belirtmektedir. Dolayısıyla olumlu kişilik yapısına sahip olanların kişilikleri ile tükenmişlik arasında zıt yönde; olumsuz kişilik yapısına sahip olanların kişilikleri ile tükenmişlik arasında ise aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

3. **Demografik özellikler:** Bu özellikler arasında tükenmişlikle ilişkisi en yüksek olan demografik özelliğin yaş olduğu belirtilmektedir (Maslach vd., 2001). Maslach Tükenmişlik Envanterini kullanarak öğretmenlerde demografik özelliklerin tükenmişlikle ilişkisinin incelendiği bir çalışmada yaş unsuru duygusal tükenme ve duyarsızlaşma için güçlü bir etkileyici iken kıdem, kişisel başarı ile daha yüksek oranda ilişkili bulundu (Lau vd., 2005). Yine bu çalışmada daha genç, bekar, mesleki eğitimini henüz tamamlamış katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görüldü. Özel bir hastanede çalışan doktorların tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapılan bir diğer çalışamada cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark olmadığı, 20-29 yaş aralığında olan doktorların daha ileri yaşta olan doktorlara göre daha yoğun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları görüldü (Özkula ve Durukan, 2017). Lee vd. (2023) tıp öğrencileri kapsamında yaptıkları bir çalışmada erkek öğrencilerin kadınlara göre ve üst sınıftakilerin alt sınıftakilere göre daha yükek oranda duyarsızlaşmaya sahip olduğu görüldü. 26-35 yaş aralığında olan ve çoğunluğu kadınlardan oluşan bir ilaç şirketi çalışanlarının demografik özellikleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada; eğitim düzeyi ve yaş değişkenleri ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki bulunurken cinsiyet ve medeni durumun tükenmişlikle bir ilişkisinin olmadığı görüldü (Kusumadewi vd., 2023).

Her birey birbirinden farklı özelliklere sahip olduğundan tükenmişliğe karşı duyarlılıkları da farklılaşabilmektedir. Aynı etkilere maruz kalmış olsa da bireysel unsurlar bazı bireylerde tükenmişliğe neden olurken veya tükenmişliği arttırırken bazı bireylerde tükenmişliği ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan etkileri azaltmaktadır (Kazu ve Yıldırım, 2021). Bireysel unsurlardan etkilenen tükenmişlik alkol ve uyuşturucu kullanımı, fiziksel ve ruhsal bozukluklar, aile ve sosyal ilişkilerin parçalanması gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Mohan vd., 1999).

Zaman içerisinde yapılan araştırmalar, tükenmişliğin insanların değil çoğunlukla çalıştıkları yerlerin sorunu olduğunu ortaya çıkarmış ve örgütsel unsurların tükenmişlikte bireysel unsurlardan daha çok rol oynadığı görüşü kabul edilmiştir (Maslach vd., 2001; Mohan vd., 1999). Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliği bir örgütteki işlevsel bozukluğun işareti olarak kabul etmekte ve tükenmişlikten kaynaklı olumsuzlukların giderilmesine yönelik çözümlerin çalışma ortamında aranmasını önermektedirler.

2.5.2. Örgütsel unsurlar

Çalışma ortamından kaynaklı tükenmişliğe etki eden unsurlar için Leiter ve Maslach (1999) iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, adalet ve değerler olmak üzere altı temel unsur önermektedir.

1. İş yükü: Tükenmişliğe yol açan örgütsel risk faktörlerinden biri olan iş yükü belirli bir zaman diliminde yapılacak görevler için gerekli kaynak eksikliğinde söz konusu olabilir. Verilen görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlar fiziksel ya da zihinsel çabalarla kendi kaynaklarını kullanmaktadır. Dolayısıyla görevlerin yerine getirilmesi çalışan açısından bir maliyet unsuru olarak kabul edilebilir. Görevin yerine getirilmesinde bireysel kaynaklar kadar örgütün sağladığı kaynakların da gerekliliği ve önemi açıktır. Bir çalışanın kapasitesini aşan, yeterli kaynak sağlanmayan ve belirli bir zaman kesitinde bitirilmesi gereken görevlerin çalışan üzerinde bir süre sonra bir baskı unsuru olacağı söylenebilir. Çalışma ortamında stres yaratan, baskı hissettiren bireysel kapasitenin üzerindeki iş talepleri olarak ele alınan iş yükü, çalışanların psikolojik ve fizyolojik durumlarının yanı sıra davranışsal değişiklikler göstermelerine de yol açmaktadır (Xiaoming vd., 2014).

İş yükü iki şekilde ele alınmaktadır; görevlerden kaynaklanan iş yükü niceliksel iş yükü olarak tanımlanırken çalışanın bir görevi yerine getiremeyeceğini hissetmesi ya da görevin çalışanın beceri ve potansiyelini aşıyor olması ise niteliksel iş gücüdür (Susiarty vd., 2019). Çalışanın potansiyelini aşan, yetenek ya da beceri alanına uygun miktarda olmayan iş talepleri strese neden olarak bir süre sonra tükenmişlik durumu ile sonuçlanabilir. Artan iş yükünün tükenmişlikle özellikle de duygusal tükenme boyutu ile tutarlı bir ilişkisi bulunmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004). İş yükünün fazla olması sonucunda çalışanların olumsuz bir psikolojiye sahip olmaları hizmet sunumunu da olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar iş yükünün getirdiği tükenmişlik duygusu ile çalışmaya devam ettikçe ve bu

durumda olan çalışana verilen görevler azaltılmayıp arttırıldığında sonuçta hizmet kalitesinin de düşmesi kaçınılmaz olmaktadır (Xiaoming vd., 2014).

Çalışanın potansiyeline ya da görevlerin gerektirdiği becerilere uygun bir iş yükü, işin daha etkili ve verimli bir şekilde tamamlanmasını, yüksek performans elde edilmesini sağlamanın yanında kişiye iş hayatında gelişim için zaman, çalışma ortamına uyum, duyarlılık ve bağlılık gibi sonuçlar ile özel hayatı açısından da olumlu durumlar ortaya çıkarabilir. Aşırı iş yükü, çalışanların iş taleplerini karşılama kapasitesini tüketerek kişiye dinlenmek, toparlanmak ve dengeyi yeniden sağlamak için çok az fırsat vermektedir (Maslach ve Leiter, 2016).

2. Kontrol: Çalışanlar yapmış oldukları işlerde bir özerklik ve kontrol alanına sahip olduklarında neyi nasıl yapacakları konusunda kendi kendilerine daha rahat karar verebilirler. Bu serbesti, çalışana stresten uzak bir ruh hali sağlayabileceği gibi iş tatmini, bağlılık, güven gibi olumlu tutumlar geliştirmesine de yol açabilir. 1980'lerde Karasek tarafından geliştirilen Talep-Kontrol-Destek Modeline göre iş yüküne dayalı stres, düşük karar serbestisi ve ağır iş yüküne dayanmaktadır (Karasek, 1979). Modele göre kontrol, iş taleplerinin yarattığı gerginliği baskılayarak yeni beceriler öğrenme fırsatını yaratmakta ve dolayısıyla çalışanlarda daha iyi bir psikolojik hale ve iş tatminine yol açmaktadır (Kain ve Jex, 2010). Çalışanlar işlerini yönlendiren kararları etkileme, mesleki özerklik kullanma ve etkili bir iş yapmak için gerekli kaynaklara erişim sağlama konusunda bir kontrol kapasitesine sahip olduklarında, işe ve örgüte bağlılıkları da artmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

3. Ödül: Her çalışan işinde başarılı olmak için tatmin ve teşvik edici ödüllere ihtiyaç duymaktadır. Bu ödüller çalışanın davranışını yönlendirmede ve şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. İş yaşamındaki ödül, örgütlerin çalışanlarına başarılı eylemleri için yanıt olarak verdiği takdir etme çabasıdır (Tirta ve Enrika, 2020). Yetersiz takdir ve ödül, işi ve çalışanları değersizleştirerek çalışanların tükenmişliğe karşı savunmasızlığını artırmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Örgütler tarafından yeterli düzeyde sağlanan ödüller, çalışanlarda olumlu bir motivasyon, iyi ruh hali, bağlılık yaratmakta ve üretkenliği, performansı artırmakta ve ayrıca örgüt dışındaki potansiyel yetenekleri de örgüte çekebilmektedir.

4. Topluluk: Topluluk çatışma, karşılıklı destek, yakınlık ve bir ekip olarak çalışma kapasitesi dahil olmak üzere iş yerindeki sosyal etkileşimin genel kalitesi olarak

tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004). Çalışanların işteki diğer kişilerle süren ilişkileriyle ilgili olan topluluk alanındaki ilişkiler, destek ve güven eksikliği ve çözülmemiş çatışma ile karakterize edildiğinde, o alanda daha büyük bir tükenmişlik riski bulunmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Çalışanların çatışma ortamından uzak bir toplulukta bulunmalarının bir aidiyet duygusu yaratarak ortak amaç çerçevesinde hareket etmelerini kolaylaştıracağı ve psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlayacağı söylenebilir. Sosyal olarak etkileşimin olduğu topluluklar, üyelerinin çatışmalara izin vermeyen, iyi ilişkiler kuran ve sağlıklı bireyler olmasına destek verebilmekte ve bu tür topluluklarda faaliyetler, iş birliği içerisinde daha üretken çalışmalarla sonuçlanabilmektedir.

5. Adalet alanı: Eşitlik ve sosyal adalet literatüründen ortaya çıkan adalet alanı (Maslach ve Leiter, 2016) işyerinde alınan kararların adil olarak algılanma ve insanlara saygılı davranılma derecesidir (Leiter ve Maslach, 2004). Adil ve eşit bir çalışma ortamının çatışmaları sınırlayan, olumlu iş ilişkilerinin kurulmasına yol açan, devamsızlığı azaltan, iletişimi ve güveni pekiştiren, örgütsel bağlılığı artıran, yüksek iş tatmini sağlayan, üretkenliği ve gelişimi teşvik eden bir ortam olduğu söylenebilir. Adalet algısının örgüt ortamı kadar yöneticilere olan bakış açısında da etkili olduğu, yöneticilerini adil ve destekleyici bulan çalışanların tükenmişliğe daha az duyarlı olduğu ve değişimi daha kolay kabullendikleri bilinmektedir (Leiter ve Maslach, 2004). İnsanlar kendilerine uygun ve diğerleriyle eşit düzeyde saygının gösterilmediğini hissettiklerinde duyarsızlaşma (sinizm), öfke ve düşmanlık gibi tutum ve davranışların ortaya çıkması muhtemeldir (Maslach ve Leiter, 2016).

6. Değerler: Örgütte değerler çalışma prensipleri, amaç ve hedefler gibi konular hakkında bir fikir vermektedir. Çalışanların bu değerlerle uyumlu olması örgütsel başarı için beklenilen bir durum olarak ele alınabilir. Örgütsel değerler ile bireysel değerler arasında bir uyumsuzluğun söz konusu olması iş ilişkileri, üretkenlik, bağlılık, iş tatmini, motivasyon gibi çalışma hayatını şekillendiren konulara zarar verebilir. Karşılıklı olarak uyumlu değerlerin olması katılımı destekleyen, çalışan ve örgüt arasında motive edici bağlantı sağlayan güçlü bir teşvik aracıdır (Leiter ve Maslach, 2004). Değerlerin uyumu aşırı iş yükü ve tükenmişliğin üç ayrı boyutunun (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, azalan kişisel başarı hissi) etkisini azaltan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Leiter vd., 2009). İş yerinde bir değerler çatışması ve dolayısıyla bireysel ve örgütsel değerler arasında bir boşluk olduğunda, çalışanlar kendilerini yapmak istedikleri iş ile yapmak zorunda oldukları işler

arasında bir denge kurarken bulacaklar ve bu da daha fazla tükenmişliğe yol açabilecektir (Maslach ve Leiter, 2016).

Jackson ve Schuller (1983) de tükenmişliğe yol açan örgütsel nedenleri;

- Ödül eksikliği,
- Kontrol duygusuna zarar veren iş yükü ve yakın denetim,
- Çalışanın üretkenliğini engelleyen net olmayan beklenti ve iş sorumlulukları
- Çalışanların bu üç koşulla başa çıkmasını sağlayacak gerekli bilgileri edinmesini engelleyen destek grupları olarak dört başlıkta toplamışlardır.

2.6. Tükenmişlikle Mücadele

İnsanların gerek çalışma hayatında gerekse özel yaşamında karşılaşabileceği tükenmişlik hemen her dönemde karşılaşılabilecek bir durumdur. İnsanlar, iş hayatına çoğunlukla yüksek ideallerle başlamaktadırlar. Bu kişilerin zamanla farklı nedenlerle tükenmişlik duygusu yaşama olasılıkları performansın düşmesi, işe ve çevresine ilginin azalması ve işe bağlılığın azalarak işten uzaklaşılması gibi durumlarla karşılaşılmasına yol açmaktadır. Tükenmişliğin çalışana bireysel olarak fiziksel, sosyal ve psikolojik açıdan yıkıcı etkileri olduğu kadar örgütler açısından da önemli bir iş gücü kaybına yol açarak bir maliyet unsuru olacağı bilinmektedir (Dalkılıç, 2014). Dolayısıyla bu olumsuz etkilerden kurtulmak için bireysel ve örgütsel olarak mücadele edilmesi gerekmektedir.

Tükenmişlik gibi herhangi bir olumsuzluğun bireysel olarak üstesinden gelebilmek için öncelikle durumun ve belirtilerinin ne olduğu konusunda bir farkındalık olması gerektiği söylenebilir. Bir kişi içinde bulunduğu durumu açıkça tanımlayabilirse mücadele etmenin yollarını da arayabilir. Çalışanın işe ilk başladığında yüksek hedefler ve beklentiler oluşturduğu ve bunun tükenmişliğe giden yolu açtığı tükenmişliğin nedenleri arasında sayılmıştı; dolayısıyla öncelikle daha gerçekçi idealler, daha ulaşılabilir hedefler belirlemenin doğru bir mücadele yöntemi olacağı kabul edilebilir. Birey, işe başlamadan önce yapacağı iş hakkında bilgi edinir, risk ve zorluklarını bilirse zaman içerisinde karşılaşma ihtimali olacak sorunları önceden görerek gerekli tedbirleri alabilir (Arı ve Bal, 2008). Çalışma hayatının dışında yeni ilgi alanları keşfetmek, geliştirmek, sosyal olarak farklı ortamlarda bulunmak çalışanın iş yaşamında yaşayabileceği tükenmişlik durumuna

karşı daha savunmacı olmasını sağlayabilir. Çalışma saatleri dışındaki tatil ve dinlenme sürelerinde işten uzaklaşarak boş zamanı etkin ve verimli kullanmak, iş yerinde rutin hale gelen alışkanlıkları bırakmak, nefes ve gevşeme tekniklerini uygulamak, meditasyon ve spor faaliyetleri gibi fiziksel ve zihinsel olarak rahatlatıcı aktiviteler yapmak çalışanları tükenmişlik duygusuna karşı daha donanımlı hale getirebilir (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişlik duygusu ile çalışanların bireysel olarak mücadele yolları araması ve uygulaması yeterli gelmeyebilir. Ayrıca tükenmişlik sonuçlarının örgütleri olumsuz etkilemesi ve sonuçta yüksek maliyetlere yol açması gibi nedenlerden dolayı örgütlerin de bu durumla mücadele yöntemleri belirleyip, uygulaması gerekmektedir.

Örgütler, öncelikle çalışanlarını tükenmişlik durumuna karşı koyabilecekleri şekilde hazırlayarak tükenmişliğin maliyetlerinin önüne geçebilirler. Örgütlerin tükenmişlikle mücadelede alabileceği önlemler (Kaçmaz, 2005):

- Çalışanlar açısından rolün belirliliğinin sağlanması,
- İş tanımlarının açık ve anlaşılır olması,
- Sorunların çözümünde kalıcı önlemlerle yönetici desteğinin verilmesi,
- İşe yeni başlayanlara etkili oryantasyon eğitimlerinin verilmesi,
- Sorunla karşılaşıldığında kimden yardım alınacağının bilinmesi,
- Ödül ve teşvik sisteminin işlerliğinin sağlanması,
- Çalışanın kendisini ve işini etkileyecek kararlara katılımının sağlanması,
- Hoşgörülü, esnek, dinleyen ve güven veren bir yönetim yapısının olmasıdır.

Tükenmişlik çalışma hayatını derinden etkileyen bir durum olması nedeniyle bireysel ve örgütsel düzeyin üstünde çalışma koşullarına ilişkin yasal düzenlemelerin yani devlet düzeyinde alınabilecek önlemlerin de önemi açıktır. Çalışma saatleri, ücret politikası, iş saatleri dışında yararlanılabilecek tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması, istihdam yetersizliğinin çözülmesi, yetki ve sorumlukların yatay olarak paylaştırıldığı demokratik düzenlemeler, özellikle insanlara hizmet eden mesleklerde ödül sisteminin kaynaklarının artırılması devlet düzerinde alınabilecek önlemler olarak sıralanabilir (Dalkılıç, 2014; Kaçmaz, 2005).

2.7. Tükenmişliğin Boyutları

Özellikle insani hizmetlere yönelik mesleklerde tükenmişliği değerlendirmek için önerilen çok sayıdaki araç, tükenmişliği temelde bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesine ilişkin ele alsa da kavramın boyutları ve doğası hakkında çok az bir fikir birliği bulunmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 2014).

Kristensen vd.'nin de (2005) belirttiği üzere Maslach ve Leiter (1999), 20 yıl boyunca Kuzey Amerika ve Avrupa'da farklı mesleklerden işçilerle yaptıkları anket ve röportajlar sonucunda tükenmişlik alanında standart bir ölçü olan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni oluşturdular (Maslach ve Leiter, 1999). Envanterin özelliği, tükenmişlik sendromunun varsayılan yönlerini ölçmek için tasarlanmış olması ve tükenmiş bir kişiyi (işçi) karakterize eden tutum ve duygular hakkında değerli bir fikir kaynağı olarak kabul edilmesidir (Maslach ve Jackson, 1981). Başlangıçta insani hizmetler ve sağlık alanında çalışanlar kapsamında geliştirilen envanter, zamanla önce eğitim alanındaki çalışanları ve son dönem çalışmalarında ise insan odaklı olmayan meslekleri de içine alarak geliştirilmiştir (Maslach, 2003). Günümüzde yaygın olarak kullanılmaya devam eden ve tükenmişlik ile ilgili çalışmalarda "altın standart" olarak kabul edilen (Maslach vd., 2009; Williamson vd., 2018) envanterde tükenmişliğin üç boyuttan – duygusal tükenme, duyarsızlaşma, azalan kişisel başarı- oluştuğu ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Üç boyutlu tükenmişlik envanter modeli, bireysel stres deneyimini sosyal ortamla açıklamaya çalışması ve kişinin hem kendisi hem de başkaları hakkındaki anlayışını içermesi nedeniyle alanda oldukça önemli görülmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu model sıralı bir süreç modeli olarak tanımlanmakta ve bir boyutun ortaya çıkmasının diğer iki boyutun gelişimini hızlandırdığı ileri sürülmektedir. Çalışanların duygusal kaynaklarını zorlayan, sürekli artan bir iş yükü ile yaşanan duygusal tükenme sonucunda işe karşı olumsuz tepkiler geliştirilmeye, çalışma arkadaşlarına ve hizmet alanlara alaycı ve duygusuz şekilde davranılmaya başlanır ve zamanla çalışanlar işe ilişkin yetkinliğini sorgulamaya başladığından kişisel başarıları azalır (Maslach ve Lieter, 2017).

1. **Duygusal tükenme:** Duygusal tükenmenin hem çalışma yaşamının kalitesi hem de optimal örgütsel işleyiş için önemli çıkarımlara sahip olmasından dolayı örgütsel araştırmacılar için büyük bir ilgi konusu olduğu ileri sürülmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998). Bu boyut, tükenmişliğin bireysel ve stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal

ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir (Yıldırım ve İçerli, 2010). Kaynakların azalması ve yerine yenisinin konulamaması çalışanda bir yorgunluk, bıkkınlık hissinin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Duygusal tükenme, kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve duygularına aşırı yüklenilmiş olma durumu olarak ele alınmaktadır (Çelik vd., 2011). Çalışmamızın ikinci bağımsız değişkeni olması nedeniyle duygusal tükenmeye ilerleyen bölümlerde de yer verilmektedir.

2. Duyarsızlaşma (Sinizm): Tükenmişliğin en sorunlu boyutlarından biri olarak kabul edilen (Allam vd.,2021) duyarsızlaşma, çalışan tarafından hizmet alıcıya karşı sergilenen bir dizi duygusuz ve duyarsız davranış anlamına gelmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998). Bir başka tanıma göre kişinin hizmet verdiği kişilere ve diğer kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde ve umursamaz davranmasıdır (Çelik vd., 2011). Duyarsızlaşan çalışanlar, hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranmakta, küçültücü sözler sarfederek onlara karşı umursamaz ve alaycı bir tutum sergilemektedirler (Yıldırım ve İçerli, 2010). Duyarsızlaşma durumundan muzdarip olan birey, kayıtsız tutum, yardım etme isteksizliği, ilgi eksikliği, düşmanlık ve başkaları hakkında olumsuz duygulara sahip olmaktadırlar (Allam vd., 2021).

3. Azalan kişisel başarı: Benlik hakkındaki olumsuz değerlendirmeleri ifade eden bu boyuta göre bir çalışan kendini etkisiz ve beceriksiz hissettiğinde azalmış (düşük) kişisel başarı duygusunun oluşacağı öne sürülmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998). Kendisi hakkında bu olumsuz duyguyu deneyimleyen birey, profesyonel olarak kendisine verilen görevi meslektaşları gibi yerine getiremeyeceğini düşünmektedir (Allam vd., 2021). Bu boyut diğer iki boyutla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenmenin genel sonucu olan yorgunluğa veya duyarsızlaşmaya katkıda bulunan kronik, bunaltıcı taleplerin olduğu bir çalışma durumu kişinin etkililik duygusunu aşındırabilmektedir (Maslach vd., 2001).

İş yeri değişkenleri ile farklı şekillerde ilişkili olan bu üç boyuttan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, aşırı iş yükü ve sosyal çatışmadan kaynaklanırken; azalan kişisel başarı hissi, işi yapmak için gerekli kaynak (bilgi, araç, zaman vb.) eksikliğinden ortaya çıkmaktadır (Maslach, 2003). Bu üç boyutun sonucunda; insanlarda fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe, yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve mental bir tükenme sendromu söz konusu olmaktadır (Çelik vd., 2011).

Her üç boyutun da potansiyel olarak önemli olduğu bilinmesine rağmen duygusal tükenme, tükenmişliğin gerçek yapısını, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı boyutlarına nazaran en iyi açıklayan boyut olarak gösterilmektedir. (Wright ve Cropanzano, 1998). Ayrıca duygusal tükenme stres değişkenlerine en yakın olan boyut olarak görüldüğünden stresle ilişkili sağlık sonuçlarını diğer iki boyuttan daha fazla tahmin etmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Dolayısıyla çalışmamızda tükenmişlik kavramının tüm boyutları ile değil sadece duygusal tükenme boyutu ile ele alınması amaçlanmaktadır.

2.8 Duygusal Tükenme

Kişinin işinden dolayı duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş olma duygularını tanımlayan bu boyut hem fiziksel yorgunluk hem de psikolojik ve duygusal olarak "tükenmiş" olma duygusuyla kendini göstermektedir (Wright ve Cropanzano, 1998). Çalışanların duygusal kaynakları tükendikçe psikolojik olarak artık kendilerinden bir şey veremeyecekleri aşamaya gelmeleri duygusal tükenme olarak ele alınmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Aslında duygusal tükenme, tükenmişliğin merkezidir ve insanlar kendilerini veya başkalarını tükenmişlik yaşıyor olarak tanımladıklarında genellikle duygusal tükenme deneyimine atıfta bulunuyorlar demektir (Maslach vd., 2001). Lee ve Ashforth da (1993) duygusal tükenmenin merkezi rolünün olduğunu kabul ederek bu boyutun duyarsızlaşma ile azalan kişisel başarıyı etkilediğini öne sürmektedirler. Etzion (1984) tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu "depresif, kapana kısılmış, umutsuz hissetme" duygularıyla ilişkilendirmektedir (Etzion, 1984).

Duygusal tükenmenin öncülleri ve sonuçları kapsamında Lee ve Ashford'un (1993) geliştirdiği modele göre;

- Duygusal Tükenmenin Öncülleri
    - Yaş, eğitim, cinsiyet, gelir durumu gibi demografik özellikler
    - İş talepleri
    - İş-yaşam doyumu
    - Biliş
- Duygusal Tükenmeninin Sonuçları ise
    - İşten ayrılma niyeti
    - Azalan mesleki bağlılık

- Duyarsızlaşma
- Azalan kişisel başarıdır.

Çalışanın bakış açısına göre duygusal tükenme, geçmeyen soğuk algınlığı, mide-bağırsak sorunları, baş ağrıları ve uyku bozuklukları gibi bir dizi fizyolojik güçlükle ilişkilendirilirken örgütsel bakış açısına göre ise işten ayrılma niyeti, iş tutumu, düşük iş performansı gibi davranışsal olumsuzluklarla ilişkilendirilmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998).

Duygusal tükenme yaşayan bir çalışanın işine yönelik enerjisinin kaybolduğu, işinden zihinsel olarak uzaklaştığı ve dolayısıyla iş etkinliği ve verimliliğinin azaldığı, çalışma ortamı ve daha da önemlisi çalıştığı örgüte yönelik olumsuz duygulara sahip olabileceği söylenebilir. Bu olumsuzluklar çalışanın kendisi kadar örgüt açısından da önemli görülmelidir. Duygusal olarak tükenme yaşayan çalışanların bu olumsuzluğu gerek kendileri gerekse örgütleri etkili bir şekilde yönetebilmelidir. Çünkü duygusal tükenme yaşayan bir çalışan, örgütler açısından bir maliyet unsuru olarak kabul edilebilir ve bu durumda verimliliğin azalması, işe devamsızlığın artması, özellikle yetenekli çalışanların işten ayrılması gibi sonuçlar örgütler açısından o ana kadar çalışanlara yapılan yatırımların boşa çıkması anlamına gelebilir.

Örgütlerde özellikle ilk yöneticilerin çalışanları olumsuz etkileyen tüm unsurları yakından izlemesi, anlaması ve tükenmeyi yaşayan çalışana karşı daha duyarlı davranması gerekebilir. Yönetici çalışanın duygusal açıdan ulaşabileceği bir noktada yer alarak, söylenenleri dinleyerek, verilen sözleri yerine getirerek kısacası çalışanda güven duygusu yaratarak olumsuzlukların -tükenmişliğe dönüşmeden- ortadan kalkmasını sağlayabilir. Dirks ve Ferrin (2002)'e göre çalışanlar, yöneticilerinin güvenilmez olduğunu düşündüklerinde psikolojik anlamda kendilerini sıkıntılı hissetmektedirler. Wong ve Cummings de (2009) yapmış oldukları bir çalışmada sağlıklı bir çalışma ortamının temel unsurunun güven olduğunu vurgulayarak Dirks ve Ferrin'in görüşlerine benzer bir şekilde duygusal tükenmenin yöneticiye duyulan güveni azaltacağını ileri sürmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan sonuç değişkenleri yani performans ve tükenmişlik değişkenleri bireysel ve örgüt düzeyinde etkileyen birçok öncül bulunmaktadır. Bu öncüllerden biri de Güven konusudur. İzleyen bölümde güven kavramı ele alınacak ve yöneticiye duyulan güvenin çalışanların performans algısına ve duygusal tükenmişliklerine olan etkisine değinilecektir.

BÖLÜM 3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

3.1. Güven Kavramı

Güven kavramı, insanların hayatının tamamında önemli bir yer tutmaktadır. Oldukça derin ve değerli bir anlamı olduğu düşünülen güven, insanların yaptığı hemen hemen her şeyin temelini oluşturmaktadır. İlişkilerin başlaması, devam etmesi ve olumlu bir şekilde devam etmesinin temelinde insanların birbirine duyduğu güven duygusunun esas olduğu kabul edilebilir. Bir arada yaşayan insanların birbirlerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlarda özellikle güven kavramının kilit bir role sahip olduğu düşünülebilir. Güvenin temelinde bir kişinin, ilişki içerisinde olduğu diğer insanların kendisine zarar vermeden iyi niyetli bir biçimde hareket ettiklerine yönelik olumlu bir tutuma ve inanca sahip olduğu söylenebilir. Bir kişi diğerlerinin sözlerine ve davranışlarına ne kadar iyi niyet atfederse onlara güvenmeye o kadar istekli olduğu kabul edilmektedir (Cook ve Wall, 1980). İnsan ilişkilerinde güvenin olması diğerlerinin zarar vermek istemediklerini düşündürerek kişide rahatlık ve huzur sağlarken aksi durumda korku, şüphe, geri çekilme ve aradaki ilişkiyi kontrol etme ihtiyacıyla birlikte sürekli kendini koruma davranışını ortaya çıkarmaktadır (Govier, 1998:3).

İş dünyasını da etkileyebilecek yeni ya da farklı koşullar nedeniyle işlerin organizasyonunda yapılan değişiklikler, katılımcı yönetim anlayışının gelişmesi, kendi kendini yöneten ekiplerin ortaya çıkması, yetkilendirilmiş çalışanlarla birlikte kontrol mekanizmasının azalması gibi nedenler güven kavramına ilginin artmasına yol açmıştır (Mayer ve Schoorman, 1995). Bu ilgi özellikle 1980'ler boyunca ve 1990'larda daha da üst seviyelere çıkmıştır (Kramer ve Tyler, 1996). 1990'lardan itibaren özellikle örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış yazınında temel kavramlardan biri olmuştur (Dirks ve Jong, 2022). Kavramın önemi yönetim, etik, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi çeşitli disiplinlerde araştırma konusu yapılmasına neden olmuştur (Nesic ve Lalic, 2016). Konuyu ele alan disiplinlerin farklılığı güven kavramının da farklı tanımları olduğunu göstermektedir.

Rousseau vd. (1998), bugüne kadar, evrensel olarak kabul edilmiş bilimsel bir güven tanımının olmadığını öne sürerek güveni bir başkasının niyetlerine veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak savunmasızlığı kabul etmeyi içeren psikolojik bir

durum olarak tanımlamıştır. Giffin (1967), istenen ancak kesin olmayan nesnel bir durumu elde etmek için bir nesnenin özelliklerine, bir olayın meydana gelmesine veya bir kişinin davranışına inanmak olarak tanımlamaktadır. Güven, çalışanların karar verme sistemine ilişkin olumlu tutum geliştirmesini sağlayan bir araç olup, karar vericilerin kişinin herhangi bir etkisi olmaksızın ve kişinin çıkarlarına uygun sonuçlar üreteceği inancıdır (Driscoll, 1978).

Psikolojik yaklaşımda bilişsel süreç ve yönelim açısından ele alınan güven, bireyin bağımlı olduğu diğer bireylerin niyetleri ve olası eylemlerinin belirsizliğine karşı risk olarak ele alınmaktadır (Kramer, 1999). Risk almayı teşvik eden bir tutum olarak ele alınan güvenin bireylerarasındaki risk sorunlarının çözümüne yardım edeceğine inanılmaktadır (Krot ve Lewicka, 2012). Güveni risk alma ekseninde ele alan Mayer vd. (1995) ise güveni güvenen ve güvenilen olmak üzere iki taraf arasındaki bir beklenti ilişkisine dayandırmaktadır. Buna göre güven, taraflardan birinin diğerini izleme veya kontrol etme yeteneğinden bağımsız olarak, güvenen taraf için önemli olan bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak güvenilen tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak ele alınmaktadır (Mayer vd., 1995).

Güven kavramını sosyolojik açıdan irdeleyen Lewis ve Weigert (1985)' e göre güven, bir eyleme dahil olan tüm kişilerin yetkin ve görev bilinciyle hareket edeceğinden emin bir beklenti içinde riskli bir eylem tarzının üstlenilmesidir. Genel anlamda bir başkasına karşı olumlu bir tutum olarak görülen güven, bir başkasının gelecekteki eylemlerinin yararlı, olumlu ya da en azından birinin çıkarlarına zarar vermeme olasılığına ilişkin beklentileri, varsayımları ya da inançlarıdır (Robinson, 1996). Tzafrir ve Dolan (2004) alan yazına ilişkin yapmış oldukları eleştirel çalışmada yapılan güven tanımlarını kırılganlık, karşılıklılık ve beklenti olmak üzere üç kavram kapsamında değerlendirerek, güveni geçmişteki olumlu karşılıklı etkileşimlerden kaynaklanan olumlu beklenti temelinde, bir kişinin başka bir tarafa kaynak yatırımını artırma isteği olarak tanımlamaktadırlar. Buraya kadar ele alınan tanımlardan da anlaşıldığı üzere güven kavramı, birbirine bağımlı olan kişiler arasındaki ilişkiler içerisinde sonucu belirsiz olan bir durumun olumlu sonuçlanacağı beklentisi ile risk almak olarak değerlendirilebilir. Buradaki beklenti, deneyimlerden kaynaklanabileceği gibi bireylerin psikolojik olarak olaylara, kişilere ya da koşullara karşı olumlu tutum geliştirmesinden de ileri gelebilir.

Bu araştırmalar kapsamında güveni sadece psikolojik bir olay olarak görenlerin yanı sıra bireysel, grup ve örgütsel düzeylere de sahip olduğunu ifade edenler bulunmaktadır (Bijlsma ve Koopman, 2003; Shamir ve Lapidot-Raz, 2003; Lewis ve Weigert, 1985). McAllister (1995), örgütsel ortamlarda güveni bilişsel güven ve duygusal güven olmak üzere iki boyutta ele almaktadır.

1. Bilişsel güven: Akran güvenilirliği ile ilgili bireysel inançlara dayalı güvendir (McAllister, 1995). Bu güven boyutunun bir anlamda somut durumlarla ilgili olduğu düşünülebilir. Belirlenen sorumlulukların ya da görevlerin yerine getirilmesi ile bağlantılı olan bilişsel güven çalışanların rol performansına ilişkin görev ve sorumlulukları kapsamaktadır (Chen vd., 1998). Dolayısıyla bir işin gerekliliklerine dayalı olarak çalışanların yetkinliği ve yeterliliklerine göre verilecek görevlerde motivasyonun bilişsel güven olduğu söylenebilir.

2. Duygusal güven: Bireyler arasındaki karşılıklı ilişkiye dayalı olarak gelişen bir güven boyutudur (McAllister, 1995). Bilişsel güvenin aksine daha soyut ve içten gelen duygularla, bireylerin gönüllü olarak harekete geçmesini sağlayan bir güven boyutu olduğu söylenebilir. Chen vd.'ne (1998) göre duygusal güven boyutu çalışanlar arasında profesyonel iş ilişkisinin ötesinde ekstra rol performansına ilişkin görev ve sorumlulukları içermektedir.

Sosyal psikolojide incelenen güven kavramının organizasyonel güvenden farklı olabileceği düşüncesinden hareketle örgüt ortamında güvene odaklanan Mayer vd. de (1995) güvenin taraflarından söz ederek güvenen taraf ve güvenilen (mütevelli) taraf olmak üzere iki boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Mayer vd. (1995) tarafından geliştirilen bu model kapsamında güven ile ilgili yer verilen "savunmasız olma istekliliği" en çok atıfta bulunulan tanımlardan biri olarak bilinmektedir (Costa vd., 2001).

3.2. Güven Türleri

Örgütler sürekli değişim içinde olan ve rekabet halindeki aktörlerin giderek arttığı ortamlarda faaliyetlerine devam etmek durumundadırlar. Bu tür ortamların belirsizliği ve devamında riski getirdiği kabulüyle gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzlukların şimdiden önüne geçilmesinin üzerinde durulmalıdır. Örgütlerin bu doğrultuda hazırlık yapması için

öncelikle kendi içlerinde yani çalışanlar düzeyinde bir takım olumsuz davranışların oluşma olasılıklarının azaltılması için güven ortamı inşa ederek bu ortamın sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Güven, iş ortamlarında yöneticiler, çalışanlar, gruplar, yeni başlayanlar arasında sosyal olarak ilişkilerin başlatılması, sürdürülmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için esas kavramlardan biridir (Dirks ve Jong, 2022). Güven türlerinin bilinmesi örgütsel ortamda inşa edilmesi ve sürdürülmesi açısından yararlı olabilir. Bir önceki bölümde de değinildiği gibi güven kavramının birçok disiplini ilgilendirdiği bilinmektedir. Her disiplinin kendi kapsamında tanımlama yapmış olması nedeniyle güven kavramına ilişkin üst çatıda birleşilen ortak bir anlayışın olmamasına yol açtığı söylenebilir. Ancak farklı kaynaklardan geliştirilmiş olan güven kavramı sonuçta farklı güven türlerini ortaya çıkarmaktadır. Siyasi güven, sosyal güven, genel güven, sistem temelli güven, kişiliğe dayalı güven, bilişe dayalı güven, duygulara dayalı güven gibi çok sayıda güven türlerine rastlanılmaktadır. Bu çalışmada ise araştırılan konunun kapsamına ve önemine yakın güven türlerine değinilmektedir.

3.2.1. McAllister'a göre güven türleri

McAllister (1995) örgüt yöneticileri ile çalışanları arasındaki güven duygusunun temellerini ve güvenin performans ve davranışa olan etkisini incelediği çalışmasında sosyal psikolojik yazından yola çıkarak geliştirdiği modelde, biliş temelli (bilişsel) güven ve duygusal güven olmak üzere iki tür güvenden söz etmektedir. Sosyal alandaki çoğu ilişki bilişsel güvene dayanırken sevgi, arkadaşlık, aşk gibi yoğun kişisel ilişkilerin temelinde duygusal güven bulunmaktadır (Dunn, 2000).

1. Biliş temelli (Bilişsel) güven: Bireylerin herhangi bir kişi ya da konuya karşı duygu ve düşüncelerini var olan bilgilerinden ya da yaşanmışlıklarından yola çıkarak rasyonel bakış açısıyla şekillendirmesi halinde biliş temelli bir davranıştan söz edilebilir. Bilişsel süreç temelinde güven oluşumu birey ve örgütleri güvenilir, güvenilmez ve bilinmez olarak ayırma sürecini içermektedir (Tüzün, 2007). Lewis ve Weigert'e (1985) göre bireyler kime, neden ve hangi koşullar altında güveneceğine karar verirken tercihlerini iyi sebeplere ya da bilinen olgulara dayandırarak ve dolayısıyla bilişsel olarak yapmaktadırlar. Örgütsel ortamda çalışanlar, yöneticilerine karşı güvenip güvenmeme kapsamındaki davranışlarını yöneticinin çalışanın performansına yön verme çabasına, çalışana karşı geçmişteki

davranışlarına ve çalışanın çıkarlarını üstün tutarak onu savunmasına göre şekillendirmektedir (McAllister, 1995). Bu açıklamalara dayanarak çalışanın yöneticisine bilişsel olarak güvenebilmesinde yönetici hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve güvenine dayanak olabilecek olumlu sebeplerin varlığının gerekli olduğu görülmektedir.

Bilişsel güvenin oluşmasında geçmişte olan ve gelecekte olması beklenen yönetici-çalışan arasındaki etkileşim, sosyal benzerlik (etnik köken, cinsiyet, aile geçmişi, ortak kültürel sistem vb.) ve örgütsel bağlam (örgütün resmi yapısı, resmi rol tanımları vb.) etkili olmaktadır (Zucker, 1986). Çalışma hayatında ilişkilerin zamana yayılmış olması nedeniyle taraflar birbirlerinin güvenilirliklerini değerlendirirken geçmişteki performans, geçmişten bu yana gösterilen tutarlılık, verilen sözlerin yerine getirilmesi gibi unsurlar önem kazanmaktadır (McAllister, 1995). Yönetici ile çalışan arasında etkileşimin sıklığı ve güvenilen tarafın yetkinliği de taraflar arasındaki etkileşimin bilişsel güveni oluşturmasında bir etken olarak dikkate alınmaktadır (Dunn, 2000). Taraflar arasındaki etkileşim sıklığının artması ve yoğunlaşması sonucunda aradaki güven ilişkisi de derinlik kazanmakta ve kişiler zamanla ilişkilerine karşılıklı olarak duygusal yatırım yapmaktadırlar ki bu durum duygu temelli güveni ortaya çıkarmaktadır (Erdem ve Özen, 2003).

2. Duygu temelli (Duygusal) güven: Temelini bireyler arasında karşılıklı olduğuna inanılan olumlu duyguların ve inançların oluşturduğu güven türüdür. Duygu temelli güven her tür güvende görülmesine rağmen bireylerarası güvenin şekillenmesinde daha çok etkili olduğu için, güvenin bilişsel temelini tamamlamaktadır (Lewis ve Weigert, 1985). Güven ilişkisi içerisinde olan taraflar arasında duygu temelli güvenin gelişimi, karşılıklı olarak ilgili, özenli davranılması ve iyiliksever olunması gibi olumlu tutumlardan kaynaklanmaktadır (Mc Allister, 1995; Erdem ve Özen, 2003).

Güven oluşumunda aklın ve duyguların birbirini tamamladığı kabul edilebilir. Güvenin oluşum sürecinde birinin diğerinden daha az ya da daha fazla olması ya da birinin diğerinden daha önemli olduğu söylenemez. Var olan somut bilgilerden yola çıkılarak oluşturulan biliş temelli güvenin, bireylerin davranışlarına yön veren duygularla tamamlandığı kabul edilebilir. Duygular karşılaşılan olayları ya da kişileri belirli bir şekilde algılamaya ve yargılamaya destek olmaktadır (Lahno, 2001). Lewis ve Weigert'e (1985) göre biliş temelli güvenin duygu temelli güvenden daha fazla olması halinde güven, tamamen çıkar odaklı ve hesaplanan risklerden oluşurken; duygu temelli güvenin biliş temelli güvenden fazla olması halinde ise güven, körleşmiş bir bakış açısı ile karşı tarafa

sabit bir inançtan oluşmaktadır. Her iki güven türünün düşük olması tarafları birbiri hakkında aşırı şüpheciliğe sevk ederken bilişsel ve duygusal güvenin birlikte yüksek olması halinde de yüksek düzeyde bağlılık ve sadakat oluşacağı belirtilmektedir (Lewis ve Weigert, 1985). Webber ve Klimoski (2004) bu güven seviyeleri ve sonuçlarını bilişsel ve duygusal güven kapsamında proje yöneticilerinin davranışlarını ele aldıkları çalışmada bir diyagram üzerinde göstermektedir. Diyagram Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Bilişsel ve Duygusal Güven Diyagramı

	Düşük Duygusal Güven	**Yüksek Duygusal Güven**
Düşük Bilişsel Güven	Şüphecilik	Kör İnanç
Yüksek Bilişsel Güven	Hesaplanmış Risk	Sadakat

McAllister (1995) tarafından yapılan bu iki boyutlu sınıflandırma Dirks ve Ferrin (2002) tarafından yapılan ve yönetici ile çalışanlar arasındaki güvene odaklanan çalışmadaki güven türleri ile örtüşmektedir. Yazarlar, güven oluşumunda yöneticinin kişisel özellikleri ile yaklaşımının önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin çalışanlar tarafından dürüst ve doğru insan olarak algılanması şeklinde ifade edilebilen "karakter temelli güven" bilişsel güvenin oluşumunu kapsarken yöneticinin çalışanlara yapıcı, özenli ve ilgili yaklaşımını içeren "ilişki temelli güven" de duygusal güvenin oluşumu ile aynı sonuca ulaşmaktadır. Ayrıca rasyonel bir anlayışla bilişsel güven, örgütsel özellikler, kaynaklar, bilgiler gibi örgüte ait unsurların bilinmesi ve değerlendirilmesiyle oluşurken; çalışanların uzun vadede diğer çalışanlarla kurduğu ilişkiler, örgüt kültürü ve yöneticinin özelliklerine karşılık geliştirdiği duygularla da duygusal güven ortaya çıkmaktadır (Yan-hong ve Cai-zhuan, 2011).

3.2.2. Lewicki ve Bunker'a göre güven türleri

Lewicki ve Bunker (1996), güvenin oluşturulmasının ve gelişiminin özellikle geniş ağlarda yer alan örgütler için önemli olduğunu ve kişilerarası güvenin başarılı bir ağ yönetimi için gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlar, kişilerarasında güvenin

geliştirilmesi kapsamında caydırıcılığa dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olmak üzere üç tür güvenden söz etmektedir.

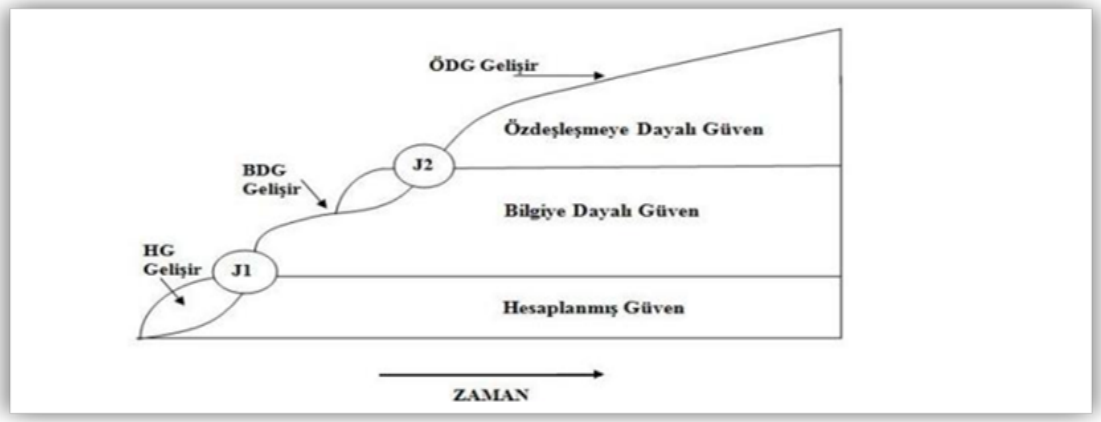
1. **Caydırıcılığa dayalı güven:** Bu güven türü hesaplama temelli (Lewicki ve Bunker, 1996) olarak karşımıza çıktığından rasyonel bir yaklaşımla daha çok ekonomik çıkarların gözetildiği bir güven türü olduğu söylenebilir. Caydırıcılığa dayalı güven, iş birliği yapmama halinde ortaya çıkabilecek bir ceza tehdidi inancı ile tarafların güvenme isteği arasında bağlantı kurmaktadır (Kramer ve Tyler, 1996). Yani güven ilişkisinde bulunanların birbirine güvenmesinin temelinde verilen taahhütlerin yerine getirilmemesi halinde ortaya çıkabilecek bir olumsuzluk/ceza bulunmaktadır. Tarafların davranışlarında tutarlılığı sağlamanın bir yolu olarak görülen bu güven türünde bireyler söylediklerini yapmamanın sonuçlarından korktukları için taahhütlerini yerine getirmektedirler (Lewicki ve Bunker, 1996). Caydırıcılığa dayalı güven daha rasyonel bir bakış açısına sahip olduğu için çıkarların zarar gördüğü noktada ilişkinin tarafları bunu açıkça dile getirebilir ve ilişkiyi koparabilir. İlişkinin sonlanmasını göze alamayan taraf güveni sürdürme noktasında daha fazla çaba gösterebilir. Bu güven türünde söz konusu edilen ve caydırıcılığa sahip olan olumsuz sonuç ilişkinin sürdürülmesinde bir motivasyon aracı olarak ele alınabilir.

2. Bilgiye dayalı güven: Birbirleri hakkında önceki deneyimlerden edinilen bilgilerden yola çıkan bireyler, karşı tarafın davranışlarını doğru ve güvenilir bir şekilde tahmin etme eğilimindedirler (Kramer ve Tyler, 1996). Tarafların birbirlerinin neyi neden yaptığı veya yapacağı konusunda bir öngörüye sahip olabilmeleri için güvenenin güvenilen hakkında yeterli ve olumlu bilgiye sahip olması gerektiği söylenebilir. Bunun için de belirli bir süreyle ortak bir geçmişe sahip olunması gerekebilir. Bilgiye dayalı güven zamanla oluşabilir. Bu nedenle tarafların davranışları hakkında güvenilirliğe dair genelleştirilmiş bir beklentinin oluşması için belirli bir etkileşim geçmişinin olması gerekmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). McAllister'ın (1995) bilişsel temelli güveni ile benzerlik gösteren bu güven türü kapsamında ilişki tarafları, içinde bulunulan ortamda karşılaştıkları olaylar ya da durumlar çerçevesinde veriler toplayarak hangi duruma, ne zaman ve nasıl tepkiler olabileceği konusunda belli bir öngörü oluşturabilirler. Böylece güvenilen tarafın davranışlarını açıklama ve anlama konusunda belli bir inanca sahip olan güvenen taraf, davranışların sonucu olumsuz olsa dahi belli bedeller ödemeye de hazırlıklı olabilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu yönüyle de yine McAllister'ın (1995) duygusal temelli güvenini yansıttığı söylenebilir.

3. Özdeşleşmeye dayalı güven: Özdeşlemeye dayalı güvenin tarafların birbirlerinin ne istediği konusunda tam bir bilgi sahibi olması ve bu isteklerin birbiriyle örtüştüğünü algılamaları sonucunda oluştuğu kabul edilebilir. Güven ilişkisinde taraflardan biri diğerinin istek ve arzularını kendi kişisel hedefi olarak benimsediğinde ve sonuçta oluşacak ortak kazançlara odaklanıldığında bu güven türünden bahsedilmektedir (Kramer ve Tyler, 1996). Bu güven türüne göre taraflardan biri diğerinin istek, ihtiyaç ve tercihlerini anlamakta ve takdir etmektedir; dolayısıyla ortaya çıkan karşılıklı anlayış duygusu birinin diğeri için etkili ve olumlu bir şekilde hareket edeceği beklentisini yaratmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu beklentinin gerçekleşeceği konusunda sahip olunan güçlü ve geçerli öngörü özdeşlemeye dayalı güveni olumlu yönde etkileyebilir. Özdeşleşmeye dayalı güvenin güçlü olduğu ilişkilerde her iki taraf da birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarından çıkarlarının korunacağını ve birbirlerini kontrol etmenin ya da denetlemenin gerekli olmadığından emin olmaktadırlar (Lewicki ve Bunker, 1996).

Lewicki ve Bunker'ın (1996) ele aldığı bu sınıflandırmaya göre güven oluşumu ve gelişimi bir süreç temelinde; caydıcılığa dayalı (hesap temelli) güven ile başlayarak bilgiye dayalı güven ve sonuçta özdeşleşmeye dayalı (kimlik temelli) güven ile sonlanmaktadır. Güvenin bu noktada zamanla gelişen ve durumlar ya da olaylar doğrultusunda değişen bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Ancak özellikle iş yaşamında bu üçlü sürecin her zaman tamamlandığı bir durum gerçekleşmeyebilir. Şekil 3.1.'de görüldüğü üzere taraflar arasındaki güven süreci caydırıcılığa dayanan (hesap temelli) güvenin unsurlarıyla başlar. Tarafların davranışlarında tutarlılığın sürmesi sonucunda aradaki güvenin geçerliliğini doğrulayan bireyler birbirlerinin istek, ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili veri toplamaya başlamaktadır. Bu durum bilgiye dayalı güven için bir zemin hazırlamaktadır. Ancak taraflar arasındaki ilişki profesyonel iş ilişkisinin ötesinde bir ilişkiyi içermezse ve karşılıklı bağımlılık belli bir seviyede kalırsa veya caydırıcılığın sonuçlarını ortaya çıkaracak güven ihlalleri gerçekleşirse güven ilişkisi daha fazla ilerlememektedir. Taraflar birbirleri hakkında tam bilgiyi oluşturacak yeterli veriye ulaştığında bilgi temelli güven söz konusu olmaktadır. İş yaşamındaki çoğu ilişkinin bilgi temelli güven ilişkisi noktasında olduğu söylenebilir. Tarafların birbirleri hakkında daha fazla bilgi toplamaya yönelik zamanlarının olmaması ya da taraflar arasında özdeşlik kurulabilecek bir ihtiyaç, istek ya da tercih bulunmuzsa güven ilişkisi bilgi temelli güven aşamasında kalmaktadır. Fakat taraflar edindikleri bilgiler

sonrasında birbirleriyle güçlü bir şekilde özdeşlik kurduklarında güven geliştirme süreci de tamamlanmış olmaktadır.



Şekil.3.1 Güven Gelişim Aşamaları

J_1: Caydırıcılığa dayalı ya da hesap temelli güven ilişkilerinin bilgiye dayalı güven ilişkisine geçiş yaptığı nokta.

J2: Bilgi temelli güven ilişkisinin özdeşleşmeye dayalı güven ilişkisine geçiş yaptığı nokta.

Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996:124

3.3. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranış ağları hakkında sahip oldukları beklentileri ifade etmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000). Bir noktada çalışanların örgütün yönetimine, ekip üyelerine, örgütün tüm eylemlerine karşı duyduğu inanç olarak değerlendirilebilir.

Güveni sosyal bir gerçeklik olarak ele alan Lewis ve Weigert (1985) örgütsel güvenin kişilerarası güvenin temelini oluşturduğunu ve doğal olarak var olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar arasında etkili iletişim ve ekip çalışmasının başarısında oldukça önemli görülen örgütsel güven, çalışanların özellikle karar alma süreçlerine katılımını sağlayarak çalışma ortamının daha aktif olmasına yol açmaktadır (Utomo vd., 2023). Örgütler, kendilerinin hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur olan çalışanlarının beklentilerini karşılamaya yönelik belli taahhütlerde bulunmaktadır. Bu taahhütler, örgüt tarafından herhangi bir zorunluluğun olmasına gerek kalmaksızın çalışanlarına tanıdığı ve çalışanların yararına olabilecek maddi ya da manevi unsurları kapsayabilir. Söz konusu taahhütler, çalışanlar

açısından örgütlerin yerine getirmesi gereken yükümlülükler olarak görülebilir. Dolayısıyla bunların yerine getirilmemesi, çalışan açısından hayal kırıklığı olarak değerlendirilerek örgüte karşı inanç ve güvenin sarsılması ya da yok olmasına yol açabilir. Örgütsel güvenin başarılı bir şekilde sağlanmasında çalışanlara verilmiş olan sözlerin yerine getirilmesi önemli bir etken olarak görülmektedir. (Atkinson, 2007). Örgütsel ortamda çalışanların refahı, bağlılığı ve üretkenliği için güvenin önemini vurgulayan Krot ve Lewicka'ya (2012) göre iş arkadaşları arasında, yönetici ile çalışan arasında ya da çalışan ile yönetici arasındaki güven duygusu etkili iletişim ve başarılı ekip çalışmasının temelini oluşturmaktadır.

3.3.1. Örgütsel güvenin boyutları

Örgütsel güven; yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır (Genç, 2020).

1. Örgüte güven: Çalışanların örgüte güvenip güvenmemesinin işe devamlılıkta istikrar ve örgütsel etkinlikte önemli bir yeri olduğunu düşünen araştırmacı ve yöneticilerin özellikle son yıllarda daha çok dikkatini çekmektedir (Yan-hong ve Cai-zhuan, 2011). Bir örgüte duyulan güven, örgütün karar alma yapısından veya kültüründen kaynaklanan ve örgütün belirli bir güvenilir davranış biçimine göre hareket etmesine dayanmaktadır (Vanhala vd., 2016). Başka bir anlatımla örgüte güven örgütün kuruluş amacından itibaren en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm strateji ve politikalarına ilişkin güvenin karşılığıdır şeklinde ifade edilebilir. Bir bütün olarak örgütsel faktörlerin anlaşılması ve değerlendirilmesi olarak ele alındığından çalışanların örgüte duyduğu güvenin daha rasyonel olduğu belirtilmektedir (Yan-hong ve Cai-zhuan, 2011). Küreselleşmeye dayalı olarak yeniden yapılanma, küçülmeye gitme, yenilikçi eğilimler gibi birçok nedenden dolayı çalışanlar ve örgütler karşılıklı sorumluluklarını yeniden değerlendirmeye yönelmektedir (Robinson, 1996). Çalışanın işveren ya da yönetici hakkında dürüst olduğu, taahhütleri yerine getireceğine olan inancı, örgütte haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacağına ilişkin beklentiler örgüte duyduğu güvenin sonuçlarıdır (Çalışkan, 2021). Bu beklentilerin sonucunda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, sürekli gelişim, yenilikçi davranış, fiziksel ve psikolojik sağlık, etkili iletişim, işe katılım ve yüksek rol performansı ortaya çıkmaktadır (Rahayuningsih, 2019). Örgüte duyulan güven düzeyinin yüksek olması sonucunda çalışanlar arasında iletişimin daha açık olacağı ve dolayısıyla

çatışmaların daha etkili yönetilmesinin ve doğru ilerleyen bir bilgi paylaşımının mümkün olacağı belirtilmektedir (Seppänen vd., 2007). Örgüte güvenin düşük seviyede gerçekleşmesi halinde ise kişilerarası ilişkilerin ve örgütsel performansın azalacağı, çalışanların moral motivasyonunun azalacağı ve buna bağlı olarak iş sonuçlarının kalitesiz olması, işe devamsızlığın ve işten ayrılmaların artması gibi sonuçlar söz konusu olmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgüte güvenin çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven konularını da kapsayan genel bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Cook ve Wall (1980:39), güven ölçeğini geliştirdikleri çalışmalarında bir örgütteki çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadede devamlılığı açısında önemli olduğunu vurgulayarak örgüte güvenin çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güveni de içerdiğini belirtmektedirler. Örgüte duyulan güvenin kapsamlı bir kavram olduğu belirten McCauley ve Kuhnert (1992), eşitler arasındaki yani çalışma arkadaşları arasındaki güven ilişkileri için yatay güven ilişkisi kavramını kullanırken çalışan ile yöneticisi veya bir bütün olarak örgütün tamamı arasındaki güven ilişkisini ise dikey güven ilişkisi ile etiketlemektedir.

2. Çalışma arkadaşlarına güven: Çalışma arkadaşı ya da iş yerindeki ekip arkadaşı nispeten eşit güce veya yetki düzeyine sahip olan ve bir çalışanın iş günü boyunca etkileşimde bulunduğu bir örgütün üyelerini ifade etmektedir (Dar, 2009). Buradaki etkileşim tanımlı roller çerçevesinde olabileceği gibi yani profesyonel iş anlayışı çerçevesinde gerçekleşebileceği gibi gönüllü davranışlar açısından da gerçekleşebilir. Özellikle son yıllarda ekip temelli çalışmaların söz konusu olması nedeniyle çalışma arkadaşları ve onlar arasındaki iş birliğinin daha önemli hale geldiği kabul edilebilir. Costa (2003), milenyumla birlikte son yirmi yılda örgütlerdeki yönetim anlayışının geleneksel yönetim biçiminden sıyrılıp daha ekip odaklı ve işbirlikçi yaklaşımlara yöneldiğini belirtmektedir. Ekip olarak çalışmanın yaygınlığı çalışanların birbirine güvenmelerini, örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirleriyle iş birliği ve koordinasyon sağlamalarını gerektirmektedir (Groysber ve Abrahams, 2006). Bir çalışma ekibinde yer alanların herbiri farklı çevrelerde yetiştiği için farklı değer yargılarına ya da bakış açılarına sahip olabilirler. Tüm bu farklılıkların ekip başarısına yönelik ortak amaç etrafında birleştirilmesinde üyeler arasındaki güven duygusunun önemli bir etken olduğu kabul edilebilir. Dolayısıyla örgütlerde ekip üyeleri arasında güven eksikliği önemsenmesi gereken bir durum olarak görülebilir. Çalışma ekibindeki üyelerin birbirine güvenmemesi onların bir ekip ruhuna

sahip olmamalarına ve dolayısıyla gerek ekip amaçlarının gerekse de örgüt amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz etkileyebilir. Ekip üyelerinin bütünlüğünün ve yeteneğinin bir işareti olarak kabul edilen güven, üyeleri birbirine bağlayarak uzun vadede ekip performansı hedeflerini dolaylı da olsa etkilemektedir (Som vd., 2023). Ekipte yer alanların ortak amaç çerçevesinde bilgi paylaşımı çalışma arkadaşları arasındaki iletişimi güçlendirerek daha yüksek düzeyde uyum, iş birliği, aidiyet duygusu ve grup performansı yaratmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001; Ji ve Jan, 2020).

3. Yöneticiye duyulan güven: Yöneticiler çalışanların davranış ve tutumlarını şekillendirmede önemli rol oynamaktadırlar (Rich, 1997). Çalışanlar davranışlarını motive eden yöneticiye güvendikleri ölçüde tüm çaba ve kaynaklarını yöneticinin isteklerine uygun şekilde ve yönde kullanabilirler (Dirks ve Ferrin, 2001). İş yerinde meydana gelen yönetici-çalışan ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda ikili ilişkinin kalitesinin, çalışanın refahı ve performansı ile bağlantılı olduğu görülmüştür. (Thomas vd., 2013). Yöneticilerin uygulamadaki davranışları ve taahhütte bulunduğu vaatleri ya da verdiği sözlerle uyumlu olmaması yönetici ile çalışan arasında güvenin gelişmesi için uygun koşulların oluşmasına engel olmaktadır (Çalışkan, 2021).

Örgütler içerisindeki güven araştırmaları bir başka açısına göre üç alana odaklanmıştır: kişilerarası güven, süpervizöre güven ve organizasyona güven (Tan ve Tan, 2000). İşletme biliminde ise güvenin araştırma alanları; bireyler arası güven, üst yönetime güven, örgütler arası güven ve müşterilerin işletmelere güveni şeklinde sınıflandırılabilir ve bireyler arası güven ise yöneticinin astına güveni, astın yöneticiye güveni, aynı düzeyde yer alan çalışanlar arası güven, departmanlar ve ekipler arası güven şeklinde toparlanabilir (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 18-19; Aktaran Taş vd., 2021). Çalışmamız kapsamında güven, bireylerarası güven düzeyinde ele alınarak hiyerarşik düzende ilk yönetici ile çalışanın arasındaki güven ilişkisi kapsamında incelenmektedir.

3.4. Yöneticiye Duyulan Güven

Yöneticiye duyulan güven başlığı altında kullanılacak terminoloji hakkında alan yazın ile bu çalışma arasındaki durumun açıklığa kavuşturulmasıyla başlamanın doğru olacağı düşünülmektedir. Burada kullanılan "yönetici" kavramı, bir örgütteki diğer kişi ya da kişiler üzerinde hiyerarşik düzende yetki ve sorumluluğu olan kişi olarak ele alınmaktadır.

Çalışanların istenen yönde davranışlarını sağlamak için elinde ve emrinde son derece geniş kaynakları olan kişi "yönetici" olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2018). Başka bir deyişle yönetici, çalışanlarını denetleme, hizmet alanların beklentilerini karşılamak üzere çalıştırma gibi etkinlik ve verimliliğe odaklanan bireydir (Aslan ve Özata, 2009).

Yönetici tarafından yönlendirilen ve yöneticiye karşı sorumlu tutulan çalışanlar için ise "ast" kavramı kullanılmaktadır. Burada ast kavramı yerine ifade edilen çalışan kavramının yazında kullanılan diğer şekillerinin çoğunlukla "takipçi" ya da "üye" olduğu söylenebilir. Ast pozisyonunda olan çalışanlar, doğrudan yani ilk derecede bağlı oldukları yöneticiye rapor veren kişiler olarak ele alınmaktadır.

Güvenin özellikle iki yönlü geri bildirim sağlamada kritik önemi olduğunu vurgulayan Reinke ve Baldwin (2001) yöneticiye güveni, çalışanın yöneticisinin sözlerini yerine getireceği, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlamaktadır. Yöneticiye güven konusunun örgütün bütününe ilişkin güven algısının yaratılmasında önemli olduğu kabul edilebilir. Yöneticiler örgütsel amaç ve hedefleri çalışanlarına iletmekten doğrudan sorumlu olduğu için çalışanlarla aralarındaki etkileşimin olumlu sonuçlanmasında yöneticiye duyulan güvenin derecesinin önemli bir paya sahip olduğu ileri sürülmektedir (Tan ve Tan, 2000). Güven, yöneticiler ve çalışanlar arasında arzu edilen bir çalışma ortamının temelini oluşturmaktadır; dolayısıyla, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki etkililiği ve verimliliğine de olumlu katkıda bulunmaktadır (Nianeber vd., 2015). Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel verimliliği olumlu olarak etkilediği geniş çapta kabul görmektedir (Chang vd., 2016). Yöneticilerin güven oluşturmasını yönetimsel güvenilir davranış olarak etiketleyen Whitener vd. (1998) yöneticilerin eylem ve davranışlarının güven için temel oluşturduğunu ve ilk adımı atarak güvene dayalı ilişkiler başlatmanın aslında yönetimin sorumluluğunda olduğunu savunmaktadırlar. Bu sorumluluğu yerine getiren yöneticinin olması çalışanlarda yenilikçi davranışların ve yöneticiye ilişkin memnuniyet derecesinin artmasını sağlamaktadır (Tan ve Tan, 2000). Sonuçların daha hızlı ve daha az zaman harcayarak elde edilmesindeki en önemli araç olarak görülen güven kavramının oluşturulması ve teşvik edilmesinde yöneticilerin çok fazla zaman harcadıkları bilinmektedir (McCauley ve Kuhnert, 1992).

Örgütsel alanda yöneticiye güven konusu niteliksel anlamda ilişki temelli ve karakter temelli güven olmak üzere iki farklı bakış açısı ile ele alınmıştır (Dirks ve Ferrin, 2002; Dirks ve Skarlicki, 2004).

1. İlişki temelli güven: Çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin çalışan tarafından nasıl algılandığıyla ya da çalışanın bu ilişkiye nasıl odaklandığıyla ilgili bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Dirks ve Skarlicki, 2004). Güven, ilişkide taraflardan birinin gösterdiği özene diğerinin karşılık vermedeki istekliliğiyle ilgili bir sosyal değişim süreci olarak incelenmektedir (Clark ve Payne, 2006). Bu değişim kısa sürede gerçekleşmeyebilir. Çalışanlar uzun vadede yöneticinin davranışları hakkında deneyim kazandıklarında belli beklentilere sahip olabilirler. Bu deneyimlerin edinildiği etkileşim sürecinde herbir taraf ilişkide kendi önceliğine ya da seçimine göre hareket edileceği beklentisine sahip olur ve ortak bir anlayış, benzer duygu ve düşünce ile hareket etme ya da paylaşılan bir kimlik ortaya çıkmakta ve aradaki güven, ilişki temelli güvene evrilmektedir (Poppo vd., 2015).

2. Karakter temelli güven: Yöneticinin dürüst, adil, yetkin ve yeterli olması gibi sahip olduğu karakter yapısının çalışanlar açısından algılanma şekline göre ortaya çıkan bir güven türüdür (Dirks ve Skarlicki, 2004). Çalışanların yöneticinin karakter yapısına bağlı olarak çıkarımlar yaptığı bu güven türü yöneticinin karakterinin çalışanların özellikle kırılganlık duygusuna olan etkisine odaklanmaktadır (Clark ve Payne, 2006). Yöneticiler çalışanların örgütte var olmalarına ilişkin terfi, ücret, çalışma koşulları, işten çıkarılma, atama gibi kararlarda önemli bir role sahip oldukları için karakter temelli güven kapsamında çalışanların belli kaygılara sahip olabilecekleri kabul edilmektedir (Dirks ve Skarlicki, 2004). Çalışanlar açısından bu tür kaygıların yöneticinin karakteristik özelliklerinden yola çıkarak ona güven duyulmasında oldukça etkili olabileceği söylenebilir.

Çalışanların gerek ilişkisel temelli gerekse karakter temelli güvene ilişkin algılarını yönetme sorumluluğunun ait olduğu yöneticiler, güven sağlayan davranışları gösterebilmek için güveni etkileyen unsurları dikkate alabilmelidirler.

3.5. Yöneticiye Duyulan Güveni Açıklayan Teoriler

Örgütsel araştırmalarda oldukça ilgi gören işyerinde güven konusu yönetim ve liderlik teorilerinde anahtar bir kavram olarak görülmektedir (Clark ve Payne, 2006). Bu bölümde yazında yönetime ve yönetimle ilişkilere odaklanan bazı teorilerden yola çıkarak güvenin önemli bir yönetimsel kaynak olduğu ve bu teorilerin yöneticiye duyulan güvene etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır.

3.5.1. Sosyal değişim teorisi

İnsanın sosyal bir varlık olduğu kabulü ile her bir insan, sosyal hayatında birçok açıdan diğer insanlara bağlı ya da bağımlı olarak yaşamaktadır. Bu bağımlılık nedeniyle sosyal hayatta ihtiyaç duyulan ve fayda sağlayan her unsur kişiler arasında sosyal değişim süreci aracılığıyla elde edilmektedir (Burke, 2006:24). Sosyal bilimlerdeki en önemli etkileşim teorilerinden biri olan Sosyal Değişim Teorisi (SDT), Homans, Blau ve Emerson tarafından ortaya atılan ve geliştirilen bir teoridir (Cook, 2015).

Çalışanların tutumlarını anlamada önemli bir teori olan SDT, örgütsel davranış teorileri için bir temel oluşturmaktadır (DeConnick, 2010). Teorinin temel ilkelerinden biri, ilişkilerin belirli kurallar çerçevesinde ve zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). SDT'ne ekonomik ve sosyal değişimleri karşılaştırarak katkıda bulunan Blau (1964:93), ekonomik değişimlerden çok sosyal değişimlerin kişisel yükümlülük, şükran ve güven duygularını doğurma eğiliminde olduğunu savunmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu teori, her iki tarafın güveninin, çalışanların davranış ve niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini belirten (Brower vd., 2009), çalışanların yöneticilerine güvenmeleri sonucunda rol ve ekstra rol performansına yönelik daha fazla çaba göstereceklerini kabul etmektedir. Çalışan ile yönetici arasındaki ilişkide yöneticiler çalışanlara istediklerini yaptırmanın karşılığını verecekleri yönünde bir güven oluşturduklarında çalışan daha çok çaba sarfetmekte ve taraflar bu ilişkiyi sürdürme yönünde bir deneyim biriktirmektedirler (Coleman, 1990:306). Dirks ve Skarlicki' nin (2004) öne sürdüğü yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki temelli güven anlayışı da sosyal değişim ilkelerine dayanmaktadır. Searle (2000) sosyal değişimin dayandığı temel ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Bireylerin diğer bireylerle ilişki kurmaya yönelik davranış göstermeleri ödül beklentisine bağlıdır.
- Alınan ödüllere belli bir değer verilirse ve ödül süreci devam ederse ilişkiler de devam eder.
- Ödül vermesi beklenilen tarafın sağladığı ödüllerin adil olduğu algılanırsa aradaki ilişki sürdürülür.
- Beklenen ödülleri elde edilme olasılığının yüksek olması gerekmektedir.
- Bireyler arasında kurulan ilişkinin sağladığı fayda, maliyetinden yüksek olmalıdır.

Bu sıralamaya bakıldığında temel anlamda bireysel olarak beklenen ödüller ve bunların adil olduğu algısına dayalı olarak ilişkinin sürdürülmesi SDT'nin en temel ilkesi olarak karşılıklılık ilkesini karşımıza çıkarmaktadır.

Karşılıklılık, belirli bir sosyal durumun içerisinde olan insanların birbirlerine karşı nasıl davranacaklarını belirleyen bir normdur (Dutschkus ve Lukas, 2022). Sosyal değişimde taraflardan biri diğerine olumlu etkileşim yaratan davranışta bulunduğunda diğer taraf aynı şekilde olumlu bir davranışla karşılık vermektedir. Teori kapsamında beklentilerin gerçekleşmesinin, tarafların ellerinde olan kaynakları değiş tokuş etmelerine bağlı olduğu söylenebilir.

Sosyal değişime ilişkin birçok disiplinde (sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, psikoloji) öne sürülen çok sayıda farklı görüş olsa da bu görüşlerin tümünün ortak dinamikleri bulunmaktadır (Burke, 2006:25,29; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Burke (2006) bu dinamikleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. **Aktörler:** Sosyal değişimin tarafları olan aktörler, bireysel olarak kişiler, örgütler, yöneticiler, örgütlerdeki gruplar, arkadaşlar, üye olunan kulüpler, içinde yaşanılan mahalledeki komşular gibi unsurlardır. Bu aktörlerin her biri aslında kendi çıkarlarını gözetmektedir. Aktörler arasındaki etkileşimin dört unsuru bulunmaktadır (Benitez vd., 2022):
    a) **Güven;** tarafların birbirlerine fayda sağlayacağını düşündükleri faaliyetleri yerine getirirken doğru ve adil bir şekilde çaba göstereceklerine ilişkin beklentileridir.
    b) **Bağlılık;** tarafların aradaki ilişkinin devamını sağlamak için görev amaçlarının dışına çıkmamasıdır.
    c) **Karşılıklılık;** değişim ilişkisinin yönü hakkında bilgi veren bu unsura göre değişim ilişkisi çift yönlü olarak kurulmaktadır.
    d) **Güç;** faaliyetlerin yürütülmesi için aktörlerin sahip olduğu bağımlılık derecesi ile ilişkideki davranışları ve kararları yönlendiren unsur olarak ele alınmaktadır.

2. Kaynaklar: SDT, mal ve hizmetler gibi ekonomik değişim kaynaklarından farklı olarak aktörlerin birbirleri için değer üreten davranışlardan oluşan sosyal değişim kaynaklarını içermektedir. Davranışların değeri fayda, ödül, kazanç gibi olumlu olabileceği

gibi ceza, yüksek maliyet ya da zarar gibi olumsuz unsurlardan da oluşabilir. Dolayısıyla tıpkı ekonomik kaynaklarda olduğu gibi sosyal kaynakların da sağladığı faydanın ve maliyetlerden söz etmek mümkün olmaktadır.

3. Değişimin yapısı: Teoriye göre değişim, ilişkilerin biçimi ile ilgilenmektedir. Değişim ilişkileri ikili ya da daha geniş ağlar kapsamında doğrudan, üretken ve genelleştirilmiş değişim olarak gerçekleşmektedir. Doğrudan değişim ilişkisinde karşılıklılık gereği aktörlerden birinin davranışının sonucu doğrudan diğer aktörün davranışlarına bağlıdır. İkili ilişkide olan aktörler birbirlerine karşı değer yaratan davranışlarda bulunurlar. Üretken değişimde her iki aktör de karşılıklı fayda sağlamak üzere aynı maliyetlere katlanarak bir görevin yerine getirilmesine katkıda bulunmaktadır. Genelleştirilmiş değişimde ise üç ya da daha fazla aktör arasında dolaylı olarak gerçekleşen değişim ilişkisi söz konusudur.

Yöneticiye duyulan güven konusunu belki de en iyi açıklayabilecek teorilerin başında SDT olduğu söylenebilir. Özellikle son yıllarda araştırmacıların çoğu güvenin sosyal değişim süreçlerinin bir sonucu olduğunu kabul etmektedir (Lester ve Brower, 2003). Yönetici ile çalışanlar arasında karşılıklı olarak güvenin oluşumu, etkileri ve sonuçları kapsamında ikinci teori olarak dayanağını SDT'den alan Lider-Üye Etkileşimi teorisine aşağıda değinilmektedir.

3.5.2. Lider-üye etkileşimi teorisi

İlk kez 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilen Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage Model) teorisi zamanla amir-ast çalışma ilişkilerini anlamak için ikili bir yaklaşıma dönüşerek Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) teorisi olarak ele alınmıştır (Bauer ve Green, 1996; Xue ve Moon, 2019). Teori, iş ilişkilerinin güven, sadakat, destek ve bağlılıkla karakterize edildiği sosyal değişim teorisi ve yöneticinin çalışanları farklı rollerle test ederek onların bu rollere uyumu ve liyakat derecesini ele alan rol teorisine dayalı olarak geliştirilmiştir (Liden ve Maslyn, 1998; Dulebohn vd., 2012). Örgütlerde resmi prosedürlere dayalı ilişkilerin ötesinde yönetici ile çalışan arasındaki duygusal desteğin derecesi, tarafların sahip oldukları bilgi gibi değerli kaynakların değiş tokuşuna dayanan bu teorinin odak noktası taraflar arasındaki alışveriş ilişkisinin kalitesidir (Wayne vd., 2002; Aslan ve Özata, 2009).

LÜE teorisine göre, yönetici ve çalışanı arasında zamanla oluşan ilişkiye veya etkileşime tarafların davranışlarıyla yön verilmekte ve bu davranışlarla ilişkinin gelişimi için kaynak yaratılmaktadır (Bauer ve Green, 1996). Her astın kişiliği, yeteneği, çabası, işe yaklaşımı, eğitimi, yetiştiği aile ve sosyo-kültürel çevre gibi unsurlar bireye bağlı değişkenlerdir. Bu değişkenlerin farklılığı yöneticileri de etkilemektedir; her çalışandan aynı şekilde iş yapmasını beklemek ya da tümüne aynı şekilde davranmak çok mümkün olmamaktadır. Gerek çalışanlar arasındaki farklılıklar gerekse işlerin yapılması için belirli bir zaman kısıtının olması, yöneticinin kendisine daha yakın olan bazı kilit çalışanlarla daha güçlü ilişkiler geliştirmesine neden olabilirken yönetici, diğerleriyle ilişkisini örgüt prosedürlerine göre yürütmek durumundadır (Dienesch ve Liden, 1986). Dolayısıyla bir yöneticinin kuracağı ilişkiler çalışanlarının sayısı kadar farklılaşabilmektedir. Yönetici ve çalışanların kaynaklarının ve zamanın kısıtı nedeniyle bazı ilişkiler güven ve sadakatle tanımlanan yüksek kaliteli ilişkiye dönüşmekte bazıları da resmi iş sözleşmesi kapsamında daha düşük kaliteli ilişkiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Bauer ve Green, 1996). Böylece ilişkilerin iki ayrı kategoride gerçekleştiği söylenebilir. Yüksek kaliteli ilişki, grup içi olarak adlandırılan ve yöneticiler tarafından daha fazla destek, güven ve kaynak dağıtımı yapılan kilit çalışanlarla ilişkiyi anlatırken; düşük kaliteli ilişki kurulan ve resmi prosedürlere göre çalışanlarla kurulun ilişki de grup dışı grup dışı olarak ele alınmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Teori kapsamında ele alınan güven konusu çoğunlukla grup içi ilişkilerde ele alınmaktadır (Brower vd., 2000).

Grup içi çalışanlarla güvene dayalı kurulan ilişkilerin çerçevesinde yönetici bu çalışanlara daha fazla yetki verdiği ya da daha hoşgörülü yaklaştığı için çalışanda işe bağlılık oluşacağı gibi işe yönelik çabası ve performansı da artmaktadır; oysa grup dışındaki çalışan tamamen örgüt politikaları doğrultusunda resmi kurallara göre ödüllendirildiğinden onlara daha düşük güven ve destek ortamı oluşmaktadır (Aslan ve Özata, 2009). Yöneticilerin yüksek kaliteli ilişkisi işten ayrılma niyetinin azalması, çalışan memnuniyeti, yüksek rol ve ekstra rol performansı gibi önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Bauer ve Green, 1996; Özutku vd.,2008).

Lieden ve Maslyn (1998) LÜE'nin dayanağı olan rol teorisinden yola çıkarak rollerin içeriğinin çeşitliliği nedeniyle LÜE'nin dört boyutlu bir yapısı olduğunu belirtmektedir:

1. Etki: Yönetici ve çalışan ikilisinin arasındaki ilişki iş, profesyonel değerler ya da karşılıklı sevgiden çok kişilerarası çekiciliğe dayanmaktadır. Dolayısıyla bu çekiciliğe dayalı olarak oluşan ilişkinin yüksek kaliteli etkileşimin sonucu olduğu kabul edilebilir.

2. Sadakat: Karşılıklı bir vefakarlık durumu olarak kabul edilen bu boyuta göre tarafların birbirinin karakteri ya da amacı için karşılıklı destek vermektedirler. Yöneticinin ortak amaçlara daha çok sahip çıkan çalışanları daha çok koruyup desteklemesine karşılık çalışan da daha fazla çaba ve performans ile cevap vermektedir. Taraflar arasında bu desteğin oluşması sadık olunan tarafın her durumda tutarlı davranmasına bağlıdır denilebilir.

3. Katkı: Tarafların üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirme derecesi olarak ele alınabilen bu boyutta çalışan kendisinden beklenen çaba ve performansı gerçekleştirme derecesine göre yönetici ile yüksek kaliteli bir ilişki kurabilecektir. Yönetici de çalışandan beklenilen performansın ortaya konulması için gerekli kaynakları sağlayabilmelidir.

4. Mesleki saygı: İlişkideki her iki tarafın işinde iyi olma ile ilgili gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında oluşturduğu itibarın algılanan derecesidir. Bu tanımlamayı yapmak için ikilinin geçmiş iş deneyimleri, örgüt içinde ve dışında kendileri hakkında yapılan yorumlar ve alınan ödüller gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır.

LÜE ile karşılıklı güven arasında bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Aslan ve Özata, 2009). Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkiyi sağlayan yüksek kaliteli LÜE, çalışanların örgütsel güven düzeyinde de olumlu bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamaktadır (Bauer ve Green, 1996; Xue ve Moon, 2019).

3.5.3. Rasyonel seçim teorisi

Rasyonel Seçim Teorisi (RST) sosyal bilimler bağlamında bireylerin rasyonel yaklaşımlarla aldığı kararlara odaklanmaktadır. Bireyler, belli kararlarını kendi faydalarını artırmak ve maliyetlerini azaltmak üzere almak isterler. Bu kararları uygulamak üzere yapılan seçimlerde sınırlı kaynaklar da göz önünde bulundurularak bireysel çıkarların üstünlüğü söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bireylerin kararlarının kendi kontrollerinde olmasını ve etkileşimde bulunduğu kişi veya gruplarla kendi çıkarlarının üstünlüğünü önemseyeceği söylenebilir.

Aristoteles, Hume, Hobbes, Smith gibi filozoflardan bu yana akılcı karar vermenin en temel teorilerinden olan RST, insanların yaptıkları seçimlerin tercih ve inançları doğrultusunda olduğu ve en yüksek tatmini sağlayacak seçeneği tercih ettikleri anlamını taşımaktadır (Herfeld, 2020). Teorinin temel ilkeleri, faydacı teori, oyun teorisi ve neoklasik iktisat teorisinden türetilmiş olup etkileşimdeki aktörlerin alternatif birçok sonuç arasından rasyonel olarak yaptıkları tercihlerin ilişkileri yönettiği varsayımına dayanmaktadır (Zay,1998:2). Bireylerin rasyonel davrandıkları varsayımından yola çıkan rasyonel seçim teorisyenlerine göre bireyler, hedeflerine ulaşma ihtimallerini değerlendirirken fayda ve maliyetleri çerçevesinde bilişsel değerlendirmelere göre karar almaktadırlar (Cook ve Santana, 2018).

Özellikle karar verici konumunda olan insanların kendi beklentilerini karşılayacağına inandıkları durumlar kapsamında hareket ettikleri kabul edilebilir. Bireyler, karar verirken kendi seçimlerinin sonucunda bekledikleri kazançlarını en üst düzeye çıkarmak ya da olası kayıplarını azaltmaya yönelik seçimler yapmaktadır (Kramer, 1999). Burada bireyler tercihlerini gerçekleşmesini arzu ettikleri yönde kullandıkları için aslında gerçek bir durum karşısında karar vermenin söz konusu olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla arzu edilenlerin ya da beklentilerin her zaman gerçekleşemeyeceği noktasından hareketle her seçimin bir miktar risk taşıdığı da söylenebilir. İnsanların böyle bir risk olasılığı altında karar vermesini açıklayan basit rasyonel seçim ilkeleri, uzun vadede olmasa da kısa vadede karar vericileri yönlendirmektedir. Tversky ve Kahneman (1986) beklenen fayda teorisinden yola çıkarak bireylerin beklentileri doğrultusunda seçimlerini etkileyebilecek ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. İptal edilebilirlik: Aynı sonucu verecek farklı seçenekler söz konusuysa bunlardan birisi tercih edilebilir. Bu tercih, eldeki seçeneklerin sonuçlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Elbette rasyonel davranan birey, bu tercihini yaparken seçiminin sonucunda en yüksek faydayı sağlamayı arzu etmektedir. Yani birey, farklı sonuçları barındıran seçeneklerden kazançlı olanı tercih ederek diğer seçeneklerden vazgeçebilir.

2. Geçişlilik: Riskli ve risksiz ortamda verilecek kararlara temel oluşturan bu ilkeye göre tercihlerin faydalarının sıralanabilir olması halinde yine en yüksek faydayı sağlayacak olan tercih edilmektedir. Ancak burada önemli olan, tercih edilen seçeneğe atfedilen değerin diğerlerine atfedilen değerden daha anlamlı ve önemli olmasıdır. Yine bu ilkeye göre tüm seçeneklerin değerleri karşılaştırılabilir olmalıdır.

3. Hâkimiyet ya da Baskınlık: Rasyonel seçimin en açık ilkesi olarak kabul edilen hâkimiyet, teorinin temel taşı olarak görülmektedir. Buna göre seçenekler arasında sağlayacağı fayda açısından en baskın olanın tercih edileceği kabul edilmektedir. Yani tercih edilen durum diğerlerine göre daha iyi ve sonuçta tüm katlanılan maliyetlere rağmen en yüksek faydayı sağlayacaksa seçilmektedir.

4. Değişmezlik: Karar verici konumunda olan kişi, tercihler arasında seçim yaparken farklı alternatiflerle karşılaşabilir. Ancak burada önemli olan tüm alternatiflerin aynı tercihi tanımlamasıdır. Kavramsal olarak farklılıklar olsa da karar verici açısından alternatiflerin tümü yapmayı düşündüğü tercihi tanımlamalıdır.

Bu ilkelerin tümü kabul görmemiştir. Tversky ve Kahneman (1986) yazında yapılan çalışmalardan yola çıkarak karar vermede geçişlilik, hâkimiyet ve değişmezlik ilkelerinin geçerli görüldüğünü belirtmektedir.

Rasyonel seçimi güven çerçevesinde ele aldığımızda güvenin bilişsel olduğu ve dolayısıyla rasyonel bir eylem olarak güvenme davranışında güvenen tarafın güvenilen tarafın güvenilirlik seviyesi hakkında tahminde bulanabildiği varsayılmaktadır (Cook ve Santana, 2018). Bu tür hesaplamaları yapabilen rasyonel bir aktör beklenen fayda maksimizasyonu doğrultusunda güvenmekten dolayı beklediği kazanç olasılığının kayıp olasılığından fazla olması halinde karşı tarafa güvenebilmektedir (Coleman, 1990; Cook ve Santana, 2018).

RST, sosyolojik anlamda insanların davranışlarını hangi etkenlere göre şekillendirdiği konusunda da fikir vermektedir. Dolayısıyla bir örgütte çalışanların bireysel ve grup olarak davranışlarının anlaşılmasında da kullanılabilir. Bireysel anlamda çalışanın kişisel olarak çıkarlarını gözeterek en az maliyetle en yüksek faydayı sağlayacak durumu seçeceği açıktır. Grup olarak bakıldığında üyelerin her birinin çıkarı aynı sonuçla tatmin edildiğinde ve yine her birinin elde edeceği fayda katlanacağı maliyetten fazla olursa üyeler birbirini bu sonuca ulaşmaya yönelik çalışmaları için motive etmekte ve birbirine destek olmaktadır (Coleman, 1990: 275). Çalışanların hangi beklentilerle ne tür maliyetlere katlandıklarını açıklamada yararlanılabileceği düşünülen RST çerçevesinde, çalışanın hangi davranışının altında ne tür bir motivasyon (ödül, teşvik, terfi, güven, ücret vb.) unsuru olduğu ortaya konulabilir. Rasyonel bir güven seçiminin iki temel unsuru bulunmaktadır; güvenilen kişinin güveni oluşturacak unsurları sağlaması ve güvenenin güvenilen hakkında

analiz, gözlem ve deneyimlerine bağlı olarak oluşturduğu bilgi (Hardin, 1992). Dolayısıyla çalışan geçmişte ve şu an için yöneticisiyle ilgili sahip olduğu deneyimlerden yola çıkarak yöneticinin çalışan çıkarlarını koruyan, söylediklerinin arkasında duran, adil davranan ve her koşulda destek olan bir yaklaşıma sahip olduğunun bilinmesi yöneticiye güvenmeyi tercih etmesinde etken olabilir.

Daha önce açıklanan Sosyal Değişim Teorisi ve Lider-Üye Etkileşimi Teorisi kadar net olarak görülemese de Rasyonel Seçim Teorisinin de yöneticilerin çalışanlarına karşı yaklaşımlarında onların davranışlarının nedenlerini anlamada önemli ve kullanılabilir olacağı düşünülmektedir.

3.6.Yöneticiye Duyulan Güveni Etkileyen Unsurlar

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide güvenin gerekliliği ve önemi açıkça bilinmektedir. İki taraflı gerekliliğin söz konusu olduğu bu ilişkide tarafların birbirinin güvenini nasıl kazanacakları ya da kaybolan güveni yeniden elde etmeyi nasıl sağlayabilecekleri sorusuna güveni etkileyen unsurlar cevap verebilir. Güven kavramı üzerine ilginin artması paralelinde güvenin ne olduğu ne olmadığı ve güvene dayalı ilişkilerin nasıl oluşturulabileceğine odaklanan çok sayıda tartışma ve farklı görüşler bulunmaktadır (Connell vd., 2003).

Yazında "güvenin dayanakları", "güvenin unsurları", "güvenin yapısı" başlıkları altında güvenen ve güvenilen tarafın sahip olduğu veya sahip olduğunun düşünüldüğü bazı özellikler üzerinde durulduğu görülmektedir (Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu, 2011).

Davranışsal karar teorisinden yola çıkarak üstler ve astlar arasında güvene ilişkin bir çalışma yapan Butler ve Cantrell (1984), güven oluşumunu etkileyen aşağıdaki beş unsur üzerinde durmuşlardır;

- Dürüstlük ve doğruluk
- Kişinin işini yapması için gereken yetkinlik (teknik ve sosyal bilgi/beceri)
- Tutarlılık (durumları ele alırken gösterilen güvenilirlik, öngörülebilirlik ve iyi muhakeme)
- Sadakat (bir kişinin itibarını korumaya ve kurtarmaya isteklilik) ve
- Açıklık (fikir ve bilgileri özgürce paylaşma isteği)

Bu yazarların yapmış olduğu çalışmada dürüstlük, yetkinlik ve tutarlılığın yöneticiye ya da çalışana olan güvende sadakat ve açıklıktan daha güçlü olduğu bulunmuştur (Batler ve Cantrell, 1984).

Bireylerarası ilişkilerde tarafların birbirine güvenmesini sağlayan unsurları güvenilen ve güvenen olmak üzere iki taraflı ele alan Mayer vd. (1995) tarafından geliştirilen Bütünleşik Kurumsal Güven modelinde ise güven unsurları güvenilen tarafın algılanan özellikleri ile güvenenin eğilimi temelinde ele alınmıştır. Modelde güvenilirliği sağlamada güvenilen tarafın üç özelliği üzerinde durulmuştur (Mayer vd., 1995).

- Güven ilişkisindeki taraflardan birinin belirli bir alanda etki sahibi olmasını sağlayan beceri, yeterlilik ve özellikler grubundan oluşan yetenek,
- Güvenilen tarafın herhangi bir karşılık olmaksızın güvenen tarafa iyilik yapma isteğine inanılma derecesini gösteren hayırseverlik ya da yardımseverlik ve
- Güvenen tarafın kabul edilebilir bulduğu bir dizi ilkeye güvenilen tarafın bağlı olduğu algısını yaratan dürüstlük

Güvenen taraf için ise belirtilen özellik, güvenme eğilimi olarak isimlendirilmiştir. Güvenilirliğin ve güven eylemlerinin önemli bir öncülü güvenenin özelliklerini, yani kişinin güvenme eğilimini içerir (Alarcon vd., 2018). Bazı insanlar kişilikleri gereği başkalarına daha fazla güvenmeye eğilimli olabilmektedirler. Bu eğilim, kişilerin geçmişleri, deneyimleri, kültürleri gibi unsurların farklılığından etkilenmektedir (Mayer vd., 1995). Bu eğilim gerek yöneticilerin çalışanı denetiminde gerekse diğer çalışanlarla ilişkilerde ortaya çıkabilecek psikolojik engellerin önüne geçebilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin güvenilir olduğunu hissederse güvenme eğiliminden kaynaklı olarak olumlu ve ekstra rol davranışları (işbirlikçi, paylaşımcı vb.) sergileyebilmektedirler. Ancak yöneticinin güvenilmez olduğu algısı gelişirse çalışanın objektif olarak ölçülebilen yani sadece tanımlı rol davranışlarına odaklanmaları söz konusu olabilir. Avolio ve Gardner (2005), ilişkilerde şeffaflığın çalışanlar için değerleri, inancı ve arzuları açıkça ortaya koyarak güven duygusunu güçlendireceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla açık, samimi ve tutarlı davranan yöneticiler, çalışanlarda daha olumlu beklentiler yaratabilirler. Bir çalışan, gerçek ve samimi davranıldığına inandığında, önemsendiğini ve empati ile yaklaşıldığını hissettiğinde güven duygusu da güçlenmektedir. Ayrıca güvenen tarafın güvenme eğilimi yükseldikçe, güvenilen taraf hakkında herhangi bir veri ya da bilgiye ihtiyaç duyulmaksızın güven

duygusunun ortaya çıkacağı da savunulmaktadır (Mayer vd., 1995). Başka bir kişi hakkında herhangi bir bilgi olmadığında güvenen taraf eğilimsel önyargılarından hareket etmekte ve güvendiği için bir kayba uğrama olasılığını da değerlendirerek güvenme kararı vermektedir (Alarcon vd., 2018).

Yönetime olan güveni, yöneticinin güvenilirliğine ilişkin algılarından dolayı çalışanların sahip olduğu olumlu bir tutum olarak tanımlayan Whitener vd. (1998) tarafından oluşturulan Yönetsel Güvenilir Davranış Modelinde ise çalışanlarda güven algısını etkileyen beş unsurdan söz edilmektedir:

- Yöneticinin gelecekteki davranışlarının tahmin edilebilirliğini sağlayan ve güvenin önemli bir yönünü temsil eden tutarlılık,
- Yöneticinin davranışları ile sözleri arasındaki bütünlüğü gösteren dürüstlük,
- Doğru ve açık bilgi paylaşımını sağlayan iletişim,
- Çalışanların kararlara katılımını sağlayan kontrol paylaşımı ve yetkinin delege edilmesi,
- Çalışana özen gösterme, onun sorunlarıyla ilgilenmeyi içeren ilgililik.

Yukarıda yer verilen üç yaklaşımda da görüldüğü üzere yönetici-çalışan arasındaki ilişkide güvenin sağlanması için dürüstlük ve tutarlılık ortak unsurlardır. Ancak sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasında güvenin tüm unsurlarıyla var olmasını sağlamak önemlidir. Güven kavramının unsurlarının ve bunlara dayalı davranışların yöneticiler tarafından anlaşılması çalışanların güven seviyesinin artmasına olumlu etki edebilir. Çalışma ortamında güven düzeyinin artması ya da azalmasının farklı olumlu/olumsuz sonuçlar yaratabileceğinin örgütler ve yöneticiler tarafından dikkate alınarak önemsenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

3.7. Yöneticiye Duyulan Güvenin Sonuçları

Çalışanlar açısından örgüte ilişkin algıların yönetici tarafından yönlendirildiği, örgüte karşı geliştirilen tutumun temelinde yönetici ile kurulan ilişkilerin önemli bir payı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yöneticiler örgüte karşı bir güven duygusunun gelişmesi ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin örgütte güvene yol açan süreçlerin farkında olması ve bunun tutum ve davranışlara etkisinin bilincinde olması güven

oluşturma süreçlerine müdahale ederek gerekli önlemleri kolayca almalarını sağlamaktadır (Matzler ve Renzl, 2006). Bu önlemler, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan iş birliğinin kurulmasını sağlayarak örgütü bir arada tutabilir.

Yöneticilerin çalışanlar üzerinde önemli etkisi olan kararları alma yetkisi, yöneticinin güvenilirliğine ilişkin algıyı önemli hale getirmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). Çalışanlarının güvenini kazanan yöneticilerin daha etkin ve verimli olduğu kabul edilmektedir (Brockner vd., 1997). Yöneticinin dürüst, yetenekli, iyiliksever olduğuna inanan çalışanlar kendilerini riske atan davranışları gerçekleştirmekte daha aktif olabilmektedirler (Mayer vd., 1995). Güvenin yöneticiler ile çalışanlar arasında etkili iletişim sağlayarak belirsizliğin getirdiği riski azalttığı, çalışanların örgüte bağlılığını arttırarak üretkenlik, verimlilik, performans, iş tatmini, tükenmişlik, çalışanların memnuniyeti ve ekip çalışmasını etkilediği söylenebilir (Jiang ve Probst, 2019; Guinot ve Chiva, 2019).

Çalışmamız kapsamında yöneticiye duyulan güvenin rol performansı ve duygusal tükenmeye etkisi ve sonuçları ele alınmaktadır.

3.8. Yöneticiye Duyulan Güven ve Rol Performansı

Bu başlık altında yöneticiye duyulan güvenin rol performansına etkisi ve bazı örnek çalışmalara yer verilmektedir. Yazında yapılan çalışmalara bakıldığında güven ile grup performansı ve ekstra rol performansı olarak da ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin rol performansına nazaran daha fazla yer aldığı görülmektedir (Mayer ve Gavin, 2005). Ancak örgütsel verimlilik ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol performansının da ekstra rol performansı kadar önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütleri amaçlarına ulaştıracak iş ve işlemler bilindiği gibi insan eliyle yürütülmektedir. Örgütleri oluşturan bireyler ve aralarındaki ilişkilerin sağlıklı olarak ilerlemesine yol açan güven, çalışanların işlerinde yüksek performans göstermelerinde oldukça önemli bir etkendir (Canbolat vd., 2023). Güven, çalışanların ihtiyaç duyduklarında başvurabilecekleri yararlı bir sosyal kaynak olarak hizmet ettiğinden yöneticisine güvenen çalışanların da daha iyi performans gösterdiği bilinmektedir (Frazier vd., 2015). Bir yöneticiyle çalışan arasında güvene dayalı kurulan olumlu ilişki, bir taraftan motivasyonun

yükselmesine sebep olurken aynı zamanda çalışan performansını da olumlu etkilemektedir (Suknunan ve Bhana, 2022).

Güvenin yüksek düzeyde oluşmasının güvenilen kişi ile ilgili daha yüksek düzeyde risk alma eğilimi yaratması ve devamında gerek bireysel gerekse grup performansının artmasına yol açması beklenmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güçlü bir güvenin bireysel performans ve ekip performansına olumlu katkı sağladığı belirtilmektedir (Paschina, 2023). Çalışanların gerek bireysel gerekse ekip olarak elde ettikleri yüksek performansın örgütlerde faaliyetlerin devamlılığı ve geliştirilmesinde önemli olduğu söylenebilir. Mayer ve Gavin' e (2005) göre çalışanlar bireysel olarak iş yerindekilere güvenebileceklerine inanırlarsa, kendilerini korumak için zaman ve çaba harcamazlar ve enerjilerini daha fazla performans elde etmeye ve daha verimli olmaya odaklayabilirler.

Sharkie (2009), örgütün gösterdiği ve geliştirdiği güven düzeyinin yeterince yüksek ve esnek olması halinde bir etkileşim ağı oluştuğunu ve bu ağın ekstra rol (isteğe bağlı) davranışlarının değerini en üst düzeye çıkardığını iddia etmektedir. Ning vd. (2007) ise konuya rol performansı açısından yaklaşarak çalışanın en yakın yöneticisine, iş arkadaşlarına ve üst düzey yöneticilere olan güveninin rol performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Çalışanlarla yapılan iş sözleşmelerinin kapsamında örgütlerin istediği her unsur belirlenemeyeceği için çalışanın beklenenin üzerinde bir performans göstermesi yani çalışanın isteğe bağlı davranışları sergilemesi örgüt açısından oldukça önemlidir (Sharkie, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışına (ekstra rol performansı) bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel güvenin çalışan performansına etkisinin araştırıldığı bir çağrı merkezinde örgütsel güvenin artışının örgütsel performansa olumlu etkisi ortaya konulmuştur (Aktuğ, 2016). Otomotiv çalışanları kapsamında yapılan başka bir araştırmada; çalışanlar arasında güven unsurunun nasıl yerleşeceği ve bunun performansa etkileri üzerinde durulmuş ve sonuçta çalışanların birbirlerine olan güveninin birinci derecede performansa etkisi olduğu görülürken yöneticiye olan güvenin performansa etkisinin ikinci derecede gerçekleştiği görülmüştür (Gerşil ve Aracı, 2011). Yöneticilerle güvene dayalı bir ilişki kuran çalışanlar, daha fazla çaba sarf etmek için daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahiptirler ve böylece örgütte daha yüksek bir rol performansı düzeyine ulaşmaktadırlar. (Schaubroeck vd.,2013). Yöneticiye duyulan güvenin karar vermede adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı

arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine dair yapılan bir araştırmada sosyal değişim ilişkisinin, bireylerin tanımlı görevlerine (rol içi davranışı) daha fazla zaman ayırmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışını (rol dışı davranış) göstermede daha istekli olmalarına yol açtığı belirtilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Bilişsel ve duygusal güveni yönetim ve yönetici ekseninde tartışan görgül bir araştırmada güvenin rol içi ve ekstra rol davranışı üzerindeki etkileri araştırılmış ve yöneticiye duyulan duygusal güvenin anlamlı etkileri ortaya konulmuştur (Yang ve Mossholder, 2010). Ancak bilişsel güvenin rolün öngördüğü davranışların yerine getirilmesindeki başarı, yeterlilik ve tutarlılık gibi davranışları oluşturması bu güven türünün rol içi performansla ilişkisini ortaya koyarken kişilerarası özen, ilgi, yardımseverlik gibi davranışlara yol açan duygusal güvenin de rol dışı performansla ilişkisi olduğu belirtilmektedir (McAllister, 1985; Webber, 2008). Çalışanlar performanslarını destekleyen ve yön veren yöneticilere daha fazla güven geliştirmekte ve yönetici hakkındaki olumlu tutumunu bilişsel güven aracılığıyla oluşturmaktadırlar (Zhu vd., 2013). Ayrıca yöneticilerin çalışanlarının rol performansına destek ve yön vermesi çalışanın yöneticiye karşı olumlu tutum sergilemesine yol açmaktadır (Mayer vd., 1995).

Yöneticiye duyulan güvenin bireysel ya da örgütsel unsurlara bağlı olarak ortaya çıktığı bilinmektedir. Bir örgütte çalışan ile yönetici arasında kurulan değişim ilişkisinin güven, karşılıklı takdir ve saygıdan oluştuğunu öne süren lider üye değişimi teorisine dayalı olarak yöneticinin çalışanına güvenmesi karşılığında çalışanın da yöneticiye güveneceği belirtilmektedir (Chen vd., 2008). Çalışanların yöneticiye duyduğu güven kadar yöneticiler tarafından çalışanlara güvenildiğinin algılanması halinde de çalışanların performansının artacağı ileri sürülmektedir (Lester ve Brower, 2003). Yöneticiler tarafından kendi çıkarlarının düşünüldüğünü ve önemsendiklerini algılayan çalışanlar bu davranışa rol performanslarını iyileştirerek karşılık vermektedirler (Walumbwa vd., 2011). Bu ve bunun gibi yöneticinin ilgi, iyiniyet, özen ve yardımseverliğini içeren davranışlarına verilebilecek karşılıklar sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Ayrıca duygu temelli bir güven oluşumunun da göstergesi olarak ele alınabilir.

Rol performansı ile ilişkili olan lider üye etkileşimi teorisi kapsamında, yöneticiye duyulan güvenin, yöneticinin sağladığı destek ve yardımların karşılığını vermek ve yöneticinin takdirini kazanmak için çalışanların rol performanslarını artırmaya yönelik daha istekli olacakları savunulmaktadır (Xue ve Moon, 2019). Yüksek bir lider üye etkileşimi sağlayan yönetici ve çalışan arasında güven ve bağlılığa dayalı bir güven ilişkisi kurulması,

çalışanların rol performansını artırmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarına yol açmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002; Mayer ve Gavin, 2005). Yönetici ile çalışanlar arasında etkileşimin getirdiği uyumun derecesi, çalışanın yöneticisine duyduğu güvenin artmasına ve bu güven sayesinde uyumlu davranışın sürdürülmesi yönünde de bir çaba gösterilmesine yol açmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002). Yöneticisinin güvenini kazanan çalışanlar kendilerine daha adil davranılacağı, daha fazla kaynak ve fırsat sunulacağı inancıyla hareket ederek yöneticisi ile bu olumlu etkileşimin sürmesi için kendisinden beklenilenlere (rol performansı, sadakat, bağlılık vb.) olumlu karşılık vermektedirler, yani bir bakıma yöneticisini ödüllendirmektedirler (Xue ve Moon, 2019).

Performansın yönetilmesi sürecinde iyi bir açıklayıcı olabilecek beklenti teorisi kapsamında çalışanların performanslarının ödüllendirileceğine yönelik inanç ve beklentilerinin olumlu performansa dönüşeceği bilinmektedir. Performansın artmasında yöneticinin yapacağı değerlendirmelerde adil ve yetkin olduğu algısı ve değerlendirme sonuçlarını paylaşırken güven veren yapıcı bir tutum sergilemesi de önemli bir etken olarak kabul edilebilir. ABD Hava Kuvvetlerinde yapılan bir araştırmada çalışanların performansını iyileştirmede önemli bir yere sahip olan geribildirim mekanizmasının etkili olabilmesinde güvenin rolü tartışılmış ve çalışanın yöneticinin güvenilirliği ve uzmanlığına ilişkin algısının performans geribildiriminde verilen mesajları olumlu karşılamasını sağlayarak davranışlarını değiştireceği vurgulanmıştır (Reinke ve Baldwin, 2001).

Bu kavramsal gerekçelerden yola çıkarak yöneticiye duyulan güvenin rol performansına etkisini ortaya koymak üzere çalışmamızın ilk hipotezi oluşturulmuştur. Buna göre;

H1: Yöneticiye duyulan güven, rol performansını aynı yönde ve anlamlı olarak etkiler

3.9. Yöneticiye Duyulan Güven ve Duygusal Tükenme

İnsanların işleriyle ve iş ortamıyla kurdukları ilişki herhangi bir nedenle zarar gördüğünde bir takım psikolojik zorluklar ortaya çıkabilmektedir. Çalışma ortamı kaynaklı bu zorluklar, çalışanlar üzerinde bir baskı yaratarak hem işlerinden uzaklaşmalarına hem de performanslarının düşmesine yol açabilmektedir. Çalışma ortamı, işin niteliği, iş yükü, kaynakların yetersizliği, çalışma karşılığı teşviklerin/ödüllerin olmaması, kişisel özellikler,

çalışma arkadaşları ve yöneticilerle kurulan olumsuz ilişkiler gibi birçok nedenden kaynaklanabilecek olumsuz durumlar çalışan bireylerde stres neden olabilmektedir. Çalışanlar, özellikle yöneticileriyle aralarında gelişen olumsuz ilişkiler sonucunda onların güvenilmez olduğunu düşündüklerinde psikolojik olarak kendilerini zor durumda hissetmekte ve bu durum onların refah ve psikolojik durumlarını olumsuz etkilemektedir (Dirks ve Ferrin, 2002).

Yazında öteden beri yapılan çalışmalarda duygusal tükenmenin örgütlere olduğu kadar çalışanlara da zarar verdiği; iş tatmininin azalması, performansın düşmesi, işten ayrılma niyeti ile işgören devir oranının artması, sağlık ve esenliğin azalması gibi sorunlara yol açtığı belirtilmiştir (Chughtai vd., 2015).

Duygusal tükenme bölümünde de belirtildiği üzere yaşanan stresli durumların uzun süre devam etmesi tükenmişlik durumuyla sonuçlanmaktadır. Duygusal tükenme, tükenmişliğin diğer iki bileşeni olarak kabul edilen duyarsızlaşma (sinizm) ve azalan kişisel başarıdan daha fazla strese ilişkin sağlık sonuçlarını öngörmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu noktada yöneticinin çalışanları ile yapacağı bilgi, fikir ve kişisel paylaşımları, onları dinlemesi, önemsediğini göstermesi, çalışanın yöneticisinin yetkinliğine, adil ve dürüst yaklaşımına ilişkin olumlu görüşü gibi güven unsurları çalışma ortamındaki stresin etkilerini azaltabilir. Dolayısıyla çalışanların yöneticisiyle duygu, düşünce ve beklenti paylaşımı, iş yeri ve görevde yaşanan güçlükler ya da olumsuzluklar hakkında endişelerin rahatça dile getirilmesi ile yöneticinin dinleyen, özenli, yapıcı bir tutumla yaklaşımı duygusal güven çerçevesinde bir ilişki kurulmasını ve bu ilişkinin çalışanda duygusal tükenmenin azalmasını sağlamaktadır (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010). Wong ve Cummings (2009), bir klinikte hemşireler ve idari çalışanlar kapsamında yaptığı çalışmasında; yöneticiye güvenin çalışanlarda endişelerini dile getirmelerinde daha istekli olmalarını sağladığı gibi çalışanların hasta bakımına ilişkin geliştirici önerilerini yöneticiyle daha kolay paylaştıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışanların iş yerindeki durumlarına ilişkin söz sahibi olmaları nedeniyle kararlarında çalışanın çıkarını gözettiği algısı, yönetici-çalışan ilişkisinin temelinde güvenin yerleşmesine güçlü bir şekilde olanak sağlayabilir.

Duygusal tükenmeye yol açan faktörler örgütten ya da çalışanın kendisinden kaynaklansa da her iki halde bir güven ortamı yaratılması ve sürdürülmesinin duygusal tükenmenin etkilerini azaltacağı söylenebilir. Ceyanes (2004) okullarda yapmış olduğu bir

araştırmasında okul müdürlerinin öğretime engel unsurları ortadan kaldırma yükümlülüğünün üzerinde durmuş ve araştırmanın sonucunda öğretmenlerin tükenmiş hissetmelerinin müdüre duyulan güvenle azaltılabileceğini ortaya koymuştur. Yine bir muhasebe firmasında aşırı iş yükünün olumsuz psikolojik duyguların üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici etkisini araştıran Harvey vd. (2003) aşırı iş yükünün yarattığı duygusal tükenmenin yöneticiye duyulan güvenle hafiflediğini bulmuşlardır. İş talepleri-kaynakları teorisi temelinde bu durumu ele aldığımızda çalışanda güvensizlik, değersizlik algısı, gerginlik, stres, yetersizlik gibi olumsuz duygular yaşatan aşırı iş taleplerinin giderilmesi sağlanan kaynaklara bağlıdır. Çalışana verilen görevlerin yerine getirilmesi, çalışandan beklenilenin gerçekleştirilmesi için yeterli iş kaynağı yaratılması halinde tükenmişlik duygusunun yaşanmayacağı düşünülmektedir. Bayhan Karapınar vd. (2016), örgütsel güvenin çalışanlarda olumsuz duygular yaşatan iş taleplerinin azaltılmasını sağlayan önemli bir kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Güvenin iş kaynağı olarak ele alınması halinde yöneticiye güvenin iş talepleri ile ilgili yaşanabilecek sorun ya da sorunları azaltacağı, bu sorunların üstesinden gelinebileceğine dair inanç yaratacağı, yönetici ile etkili iletişim kurulmasını sağlayarak sorunların büyümeden çözülmesini sağlayacağı ve diğer çalışanlara da destek olma yönünde davranışlar sergilenmesine yol açacağı ve dolayısıyla iş taleplerinden kaynaklanan tükenmişlik duygusunun azalmasının mümkün olacağı belirtilmektedir (Lambert vd., 2012).

Çalışma ortamında güven duygusunun kaybı şüphe, sadakatsizlik, yanlış anlama/anlaşılma gibi olumsuz duygu ve düşüncelere yol açabilir. Güven oldukça kırılgan yani kaybedildiği zaman yeniden oluşturulması zor ve zaman alan değerli bir kaynak olarak ele alınabilir. Bu tür değerli kaynakların kaybı tükenmişlik duygusu ile sonuçlanmaktadır (Leiter, 1993; Neveu, 2007). Ancak bu kayıplar, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı boyutlarıyla ilişkilendirilirken duygusal tükenme boyutu daha çok aşırı iş yükü, çatışma gibi iş talepleri ile ilişkilendirilmektedir (Leiter, 1993). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeyi ile ilgili yapılan çalışmada Bayhan Karapınar vd. (2016), çalışanların örgütlerinin verdiği sözleri yerine getiremediğini düşündüklerinde çalışan ile örgüt arasında var olan güven ilişkisinin bozulduğu ve duygusal tükenme düzeyinin de arttığını belirtmektedir.

Bu kavramsal açıklamlardan yola çıkılarak çalışmamızın ikinci hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Yöneticiye duyulan güven, duygusal tükenmeyi zıt yönde ve anlamlı olarak etkiler.

Yöneticiler çalışanlar tarafından yakından takip edilen, davranışlarından etkilenilen, motive edebilme gücüne sahip kişilerdir. Özellikle güven duygusunu sağlamış bir yöneticinin çalışanlar üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu, olumsuz durumların oluşmasını engellediği ya da iyileştirmeyi sağladığı kabul edilebilir. Bu durumun sağlanmasında güven olgusunun önemli bir etkisi olduğu kabul edilebilirken farklı kavramların da çalışanın performansını artırabileceği, psikolojik ya da fizyolojik sağlığına olumlu etki edebileceği düşünülmektedir. Yöneticiye duyulan güvenin performans ya da tükenmişliğe olan etkisinde son yıllarda önem kazanan ve pozitif bir davranış olarak değerlendirilen işte gelişmenin aracı olabileceği çıkarımında bulunmak mümkün olabilir.

BÖLÜM 4. İŞTE GELİŞME

4.1. İşte Gelişme Kavramı

Gelişme kavramı, pozitif örgütsel bilim ve davranış hareketlerinde son dönemlerde oldukça dikkat çeken bir kavram olarak görülmektedir (Paterson vd., 2014). Özellikle son beş yılda daha fazla ilgi çeken bir konu olan gelişme kavramı, esenlik ve mutluluk araştırmalarının bir parçası olarak hem sosyolojik hem de psikolojik yazında yer almaya başladı (Logan vd., 2023). Ancak bu kavramın tam olarak neyi anlattığı konusunda bir fikir birliği bulunmadığından gelişmenin, süreç ya da durum olup olmadığı kapsamında yapılan tartışmalarda iki farklı değişimden söz edilmektedir: zamansal değişimde gençler ve yetişkinler için okul başarısı, iş etkinliği gibi değişkenlere yer verilirken durumsal değişim kapsamında ise zenginlik, öğrenme, uyum, performans temelinde işte başarı, refah gibi değişkenler kapsamında kavramsallaştırma çalışmaları yapılmıştır (Brown vd., 2017). Tıp ve psikoloji gibi birçok disiplinde gelişme kavramı için yapılan tanımlamaların çoğunun ergenlerin okuldaki ilerlemesi, aile içi istismarla uğraşan kadınların iyileşmesi veya huzurevinde kalanların sağlığı dahil olmak üzere, bu çalışmaların yürütüldüğü dar bağlamlara özgü olduğu belirtilmektedir (Spreitzer ve Proath, 2014). Psikolojik yazında ise gelişme, kişisel gelişim ve gelişmiş işlevsellik gibi olumlu sonuçlara yol açan fiziksel, psikolojik veya sosyal zorluklara dinamik bir uyum süreci olarak kavramsallaştırılmaktadır (Kleine vd., 2019). Proath vd. (2012), bireylerin psikolojik olarak gelişirken sadece hayatta kalmadıklarını yukarı yönlü bir ivme ile daha da çok büyüdüklerini, geliştiklerini aktarmaktadır. Örgütsel davranış alanında ise Spreitzer vd. (2005) gelişmeyi enerji dolu olmak, kendisine değer verildiğini hissetmek, üretkenlik seviyesini yükselterek yeni şeyler öğrenme fırsatlarına sahip olmak olarak ele almaktadır. Özellikle rekabetin güçlü bir şekilde yaşandığı örgütlerde çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmesinin ya da yeni yeteneklerinin ortaya çıkarılması için imkanlar sağlanmasının bireysel ve dolayısıyla örgütsel performansın artırılmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden örgütler uzun vadede rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda çalışmalar yaparak çalışanların işte gelişmelerini sağlayacak ortamlar yaratabilmelidirler (Abid ve Ahmed, 2016).

İşte gelişme, fizyolojik gelişimden çok psikolojik gelişimi ifade eden bir kavram olarak ele alınmaktadır (Toksöz vd., 2020). İşte gelişme, bireylerin iş yerinde hem canlılık hem de öğrenme duygusu deneyimledikleri psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer vd., 2005). Canlılık, pozitif bir enerji ile kendini zinde hissetme iken öğreme de değerli bilgi ve yeteneklerin kazanılabilmesi ve bunların uygulanabilme duygusudur (Spreitzer, 2005; Rehmat vd., 2021).

Bireysel gelişme ve ilerlemenin bir göstergesi olarak kabul edilen gelişme, bireylerin işteki refahları açısından ne durumda olduklarını kendi kendilerine değerlendirmek için kullanabilecekleri bir tür içsel ölçüt olarak görülmektedir (Spreitzer ve Proath, 2014). Çalışanlar, elde ettikleri başarılarını sürdürmek veya yenilemek, işlerinde neyi nasıl yapmaları gerektiğini ölçmek için gelişme duygularındaki değişiklikleri kullanmaktadır (Spreitzer vd., 2005). İşte gelişme durumu, çalışanların kendilerini aktif ve güçlü hissetmelerine ve yeni bilgi ve beceriler kazandıklarına inanmalarını sağlamaktadır (Kleine vd., 2022).

Yapılan ilk araştırmalardan bu yana işte gelişmenin hem çalışanların kendilerine hem de örgütlerine fayda sağladığı genel olarak kabul görmüştür (Paterson vd., 2014). Gelişen bireyler hem öğrenme duygusu (daha fazla beceri ve bilgi) hem de canlılık duygusu (canlılık, zindelik, enerjili olma hali) ile belirginleşen ilerleme ve yukarıya doğru bir ivme hissetmektedirler (Spreitzer vd., 2005). Ancak Spreitzer vd.'nin (2005) açıklamalarına dayanarak tam bir işte gelişme durumundan söz edebilmek için çalışanın canlılık ve öğrenme duygusunu bir arada yaşaması gerektiği, bu iki duygunun birbirinden bağımsız olarak ele alınmaması gerektiği söylenebilir. Bir çalışan iş yerinde canlılık yaşıyor fakat öğrendiklerinin mevcut bilgi ve becerilerine katkıda bulunduğuna dair bir fikri, inancı yoksa ya da öğrenme sürecinde bir tükenmişlik duygusu yaşıyorsa bir gelişme söz konusu olmamaktadır (Kleine vd., 2022). Her iki durum, sağlıklı bir işyerini ve sürdürülebilir performansı şekillendiren büyüme ve gelişme deneyimini beslemek için birlikte çalışmaktadır (Abid ve Contreras, 2022).

4.2. İşte Gelişmeyi Açıklayan Teoriler

İşte gelişme duygusunu yaşayan çalışanlar, üretkenlik sonucu elde ettikleri yüksek performansın yanı sıra işe ve örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık ve tatmin duygusu

yaşayabilirler. Dolayısıyla çalışanlar açısından işinde gelişmeyi deneyimlemek oldukça önemli olabilir. Ancak gelişmenin gerçekleşmesinde çalışanın kontrolü altında olan ya da kontrol dışı olan olumlu/olumsuz etkilere sahip unsurlar bulunabilir. Bu unsurların bilinmesi ya da en azından tahmin edilmesi ve gelişmeyi sağlayacak stratejilerin oluşturulmasına fikir sunabilir. Bu çalışmada işte gelişme kavramını açıklayacağı düşünülen iki teori ele alınmaktadır.

4.2.1. Kendi kaderini tayin teorisi

İnsan, doğası gereği keşfetme ruhunu taşıyan, kendini geliştirmek için çaba sarfeden, farklı yetenek ve beceriler edinmek için çevresiyle etkileşim kuran, yeni şeyler öğrenmeye çalışan, aktif, meraklı, canlı ve enerjik bir varlıktır (Ryan ve Deci, 2000). Bu olumlu özellikler, yaşama yön verecek hedeflerin neler olduğuna karar verilmesinde ve bu hedeflere ulaştıracak yol ve yöntemlerin seçilmesinde bir kişisel gelişim ve içsel motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Bireylerin kendi kendini motive etmesine ve psikolojik gelişim süreçlerini kolaylaştıran ya da engelleyen sosyal koşullara odaklanan Kendi Kaderini Tayin Teorisi, özellikle içsel motivasyonu, esenliği ve özdisiplini olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurlar üzerinde durmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Teoriye göre psikolojik gelişim, içsel motivasyonla ya da dışsal pekiştireçler olmasa dahi insanın doğası gereği merak uyandıran, eğlenceli bulunan etkinliklere keşfedici katılımla gerçekleşmektedir (Broeck vd., 2016). İçsel motivasyona sahip kişilerin de daha fazla enerjiye sahip olduğu, daha canlı, daha ilgili, yüksek performansa sahip daha yaratıcı oldukları bilinmektedir (Ryan ve Deci, 2000).

Türkçe karşılığı, özbelirtim ya da öz belirleme (TDK Sözlüğü) olarak kabul edilen Kendi Kaderini Tayin Teorisi, insan davranışlarının bütünlüğünün, insanların esenliği ile kişisel gelişiminin bazı psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi yoluyla gerçekleşeceğini savunmaktadır (Ryan ve Deci, 2017). Teori kapsamında psikolojik ihtiyaçlar olarak sayılan özerklik, yetkinlik ve ilişkililik ihtiyaçların karşılanması zihinsel sağlık ve bireysel motivasyonu arttırırken tatmin edilmemesi ya da karşılanmaması ise hayal kırıklığına yol açarak motivasyonu ve esenliği olumsuz etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2000; Logan vd., 2023). Ayrıca temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin psikolojik gelişim sürecine enerji verdiği, fiziksel ve psikolojik esenliğine katkı sağladığı belirtilmektedir (Chen vd., 2014).

Kendi Kaderini Tayin teorisinin alt boyutlarını oluşturan bu üç temel psikolojik ihtiyaca aşağıda kısaca değinilmektedir.

1. Özerklik İhtiyacı: Bireylerin herhangi bir davranışa yönelmesinin temelinde, kendi iradeleri aracılığıyla tercihlerini yapmasının ve kendi yaşama hakkına kendi kararını verebilmesinin olduğu söylenebilir. Gerek özel yaşamda gerekse iş yaşamında karar verme iradesinin bireylerin özerkliğini artıracağı ve çalışanları daha çok çalışmaya ve öğrenmeye motive edeceği kabul edilmektedir (Liu vd., 2021). Bireyler ne kadar özerk olurlarsa davranışlarında da özbenliklerini o kadar yansıtabilirler (Martela ve Riekki, 2018). Kendi kaderini yönlendiren bireylerin hedeflerine yönelik yapmış oldukları seçimler, dış ortamdan uyaran, teşvik eden ödüllerden bağımsız olarak kendi istek ve ihtiyaçlarına, değer yargılarına göre şekillenmektedir (Çankaya, 2009). Ancak bireyin davranışlarının sorumluluğunu alabilmesi olarak değerlendirilen özerklik, tam anlamıyla bir bağımsızlık olarak algılanmamalıdır (Ryan ve Deci, 2017). Çünkü belli bir sosyal çevrede birbirine bağımlı olarak yaşamak durumunda olan insanların seçimlerini yaparken de bu çevreyle bir etkileşim halinde olduğu açıktır. Özerk bireyler, davranışlarının nedenlerini kendileri ortaya koyduğundan kontrolü de ellerinde tutmaktadırlar. Bu yüzden birey üzerinde baskı kurmak ya da davranış biçimleriyle ilgili kontrolü ellerinden almaya çalışmak bireyin motivasyonun ve verimliliğinin eksilmesine yol açabilir. Dolayısıyla özerklik ihtiyacının karşılanmasında bireyin doğası gereği taşıdığı özelliklerinin yanında gerek yaşadığı sosyal ortamın gerekse çalışma ortamının da saygılı ve destekleyici tutuma sahip olması gerekebilir.

2. Yetkinlik ihtiyacı: Yetkinlik ya da yeterlilik, bireylerin hedeflerine ulaşmasına yardım edebilecek bilgi, deneyim, yetenek ve becerilerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Bireylerin farklı yetkinliklere eğilimi doğuştan olabileceği gibi zaman içerisinde de öğrenilerek geliştirilmesi söz konusu olabilir. Herhangi bir alanda yetkin olma duygusu hem özel yaşamda kurulan sosyal ilişkilerde hem de çalışma ortamında zorluklar karşısında bireye daha fazla mücadele gücü sağlayabilir. Hemen her insanın kendi alanında yüksek enerji sağlayan yetkinlik duygusu kolay manipüle edilebilen bir durum olarak değerlendirildiğinden bireye olumsuz geri bildirimlerle, zorlayıcı hedeflerle ya da diğer bireyler ölçü alınarak yapılan olumsuz kıyaslamalarla azaltılabileceği belirtilmektedir (Ryan ve Deci, 2017).

3. İlişkililik ihtiyacı: Sosyal açıdan bağlı hissetmekle ilgili olan bu ihtiyaç bir sosyal grubun parçası olma, bu grupla kurduğu etkileşimde değer görme, gruba katkıda bulunma

ile tatmin edilebilir (Ryan ve Deci, 2000, Ryan ve Deci, 2017). İlişkililik kavramı, insanların birbiriyle bağlı oldukları duygusu yaratan sosyal etkileşim ve faaliyetlerden kaynaklanmaktadır (Reis vd., 2000). Maslow'un ihtiyaçlar teorisininde de belirttiği arkadaşlık, aile ve topluluk duygusu kapsamındaki ait olma duygusu ile aynı anlamda ele alınabilen bu ihtiyaca göre; birey diğer bireylerle benzer ilgi alanlarına sahip olduğunda onlarla arasında bir bağ olduğunu ve onlar tarafından kabul gördüğünü hissetmek istemektedir (Boeree, 2006; Ersanlı ve Koçyiğit, 2013). Ryan ve Deci'ye (2017) göre bireyler sosyal alanda kendileri ile ilgilenildiği zaman bir akrabalık duygusu yaşamakta ve bu duygu, ait olma ve diğer üyelerle kurdukları ilişkide kendilerini önemli hissetmelerine yol açmaktadır. Sosyal alana uyum sağlayan ve diğerleriyle tatminkar ilişkiler geliştirdiğini hissedenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarının da daha iyi olduğu kabul edilmektedir (Reis vd., 2000).

Sayılan bu üç psikolojik ihtiyacın tatmin edilmesi ile gerçekleşen psikolojik gelişimin bireysel yaşamın her alanını anlamlı kıldığı söylenebilir. Eğitim, sağlık, aile, spor gibi birçok alanda geçerliliği olan Kendi Kaderini Tayin Teorisinin çalışma ortamı, iş motivasyonu, liderlik, kişi-çevre uyumu, iş tasarımı, bireysel refah, çalışan esenliği ve örgütsel politika alanlarında da uygulanabilirliği kabul edilmektedir (Broeck vd., 2016; Ryan ve Deci, 2017).

Martela ve Riekki' ye (2018) göre bir çalışan iş tanımında yer alan görevleri yerine getirirken özerk davranabildiği sürece yaptığı işi daha anlamlı bulmakta ve daha yüksek performans elde etmek için daha çok çaba sarfetmektedir. Oysa aynı çalışan kendisini eksik, yetersiz hisseder ve işinin gereklerini yerine getiremeyeceğini düşünürse bu çabaları onun için anlamsız hale gelebilmektedir (Martela ve Riekki, 2018).

Üç temel psikolojik ihtiyacın farklı çalışma ortamlarında günlük bazda değişiminin incelendiği çalışmalarında Reis vd. (2000), tatmin edilen ihtiyaçların (özerklik, yetkinlik, ilişkililik) hem genel hem de günlük düzeyde duygusal esenliği olumlu yönde etkilediğini, motivasyonu, memnuniyeti ve canlılığı artırdığını belirtmektedirler.

4.2.2. Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Broaden and Build Theory)

İnsanlar hakkında bilgi edinme yollarından biri olan duygular yaşamda merkezi bir role sahiptir. Lazarus (1991), yapılan şeylerin nasıl yapıldığının duygular ve onları oluşturan koşullar aracığıyla açıklanabileceğini belirterek duyguları anlamadan insanları anlamanın

mümkün olmayacağına inanmaktadır. Duygular, insan davranışlarının hızı, şekli ve yönü gibi durumlar üzerinde önemli etkilere sahip olgular olarak kabul edilebilir. Karşılaşılan olaylara verilebilecek tepkiler duygular aracılığıyla açığa çıktığından duyguların tanımlamasında davranış biçimleri ile yapıldığı söylenebilir. Frijda (1986) insanların çevreyi duyguları aracılığıyla değerlendirdiklerini ve bu değerlendirme sonucunda davranışlarını yönlendirdiklerini belirtmektedir. Bir tehdit ya da tehlike gibi olumsuz durumlar hissedildiğinde bunlardan kurtulmanın yolları çoğunlukla fiziksel yani davranışsal olarak gösterilmektedir. Özellikle deneyimlenen duygular ile bunların yoğunluğu gösterilecek davranışları da etkileyebilir. Bir zorluk, tehdit ya da tehlike anında kalıcı kaynaklar yarattığı kabul edilen olumlu duyguların kullanımı olumsuz duygularla mücadelede uzun vadeli yararlar sağlayabilir (Fredrickson, 2001).

Fredrickson (2004), duyguların incelendiği geleneksel yaklaşımlarda daha çok olumsuz duyguların ele alındığını belirterek; olaylar karşısında farkındalığı artıran, yenilikleri keşfetmeye yönelik eylem ve düşünce biçimlerini açığa çıkaran olumlu duyguların da üzerinde durulması gerektiğini savunmaktadır. Olumlu duyguların yazında incelenmesinin çok uzun bir geçmişi olmamakla birlikte pozitif psikoloji alanında kabul gören durumlardır (Gable ve Haidt, 2005).

Fredrickson'a (1998) göre olumlu duygular olumsuz duygular gibi belirli şekillerde hareket sergilemeye yol açmadığı gibi nasıl davranılacağı konusunda da bir serbesti tanımaktadır. Ayrıca olumlu duyguların sonucunda gerçekleşen davranışlar, olumsuz duyguların sonucunda gösterilenler gibi sadece fiziksel değil aynı zamanda bilişsel olarak da kendini göstermektedir (Fredrickson, 1998). Buradan hareketle Fredrickson olumlu duyguların etkisi kapsamında ilk kez 1998 yılında Genişlet ve İnşa Et (Broaden and Build) teorisini ortaya atmıştır. Burada genişlet kavramı, dikkatin daha geniş alana dağılarak, duruma farklı ve daha geniş açıdan bakılması olarak ele alınabilir. Genişleyen bakış açısının daha sonra durumla mücadele yollarının inşası ya da oluşturulmasında kullanıldığı söylenebilir. Genişleyen bakış açısıyla elde edilen yeni bilgi ve becerilerin bireyde bilişsel ve davranışsal yeni kaynaklar yaratmasına katkı sağlayabilir. İnsanların hissettiği olumlu duyguların bilişsel yeteneği ve dolayısıyla düşün-eyleme geç bakış açısının geliştireceği görülmektedir. Gelişen düşünce-eylem açısının çalışanlarda özellikle yaratıcılık alanlarında daha iyi ve kapsamlı kararlar almasını sağlayacağı söylenebilir. Bu etkinin uzun vadede olumlu davranış setleri oluşturulmasına katkısı da söz konusu olmaktadır.

Fredrickson (2001), belli olumlu duyguların (neşe, ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi) insanların anlık karar vermesini sağlayan düşün-eyleme geç seçeneklerini (repertuarını) genişleteceğini ve devamında uzun vadede etkili ve kalıcı bilişsel ve fiziksel kaynaklar inşa etme (oluşturma) becerisinin kazanılmasına yol açtığını belirtmektedir. Kalıcı kişisel kaynaklar, genişleme etkisinin gelecekte de karşılaşılması olası tehditleri yönetmek üzere yedeklenen kaynaklar olarak tanımlanmakta ve olumlu duyguların işlevleri olarak ele alınmaktadır (Fredrickson, 2001).

Çalışanların olumlu duygular hissetmeden iş yerlerinde etkin ve verimli olamayacakları kabul edilebilir. Herhangi bir konu ya da duruma karşı olumsuz duygular hisseden çalışanın motivasyonunun azaldığı, yeni ve yaratıcı fikirleri üretemediği, olağanüstü bir durumla karşılaştığında uygun bir tepki veremeyeceği söylenebilir. Bu durum aslında örgütlerin ve yöneticilerin önem vermeleri gereken konulardan biri olabilmelidir. Çünkü çalışanların üretkenliği, örgüte bağlılığı, iş tatmini, motivasyon ve daha birçok olumlu sonuçların elde edilmesinde çalışanların duygularının anlaşılmasının gerekliliği kabul edilebilir.

Olumlu duyguların boyutları olarak ele alınan neşe, ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi zamanla gelişerek insan davranışlarının alanını genişletmekte ve duygusal esenlik ve dayanıklılık gibi olumlu etkiler yaratmaktadır (Fredrickson, 1998; David vd., 2013). Olumsuz duygularla bir karşılaştırma yapıldığında; yaşamsal tehditlerde anlık ve doğrudan faydalar sağlayan olumsuz duygular belirli eylemlerle (örneğin korku duygusu kaçma dürtüsüyle, iğrenme duygusu uzaklaşma dürtüsüyle, öfke duygusu saldırıya geçme dürtüsüyle) kendini gösterirken olumlu duygular (neşe, ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi) alışılmadık ve daha geniş, belli olmayan, daha uzun vadeli etkileri olabilecek davranışlarla sonuçlanmaktadır (Fredrickson, 2001;2004):

1. Neşe: Fredrickson'a (2001;2004) göre neşe duygusu bireysel yeteneklerin sınırlarını zorlayarak yaratıcılığı teşvik etmekte ve sosyal, entelektüel, sanatsal, fiziksel davranışlarla genişlemektedir. Bu duygu sosyal ortamlarda kalıcı bağlar kurulmasına ve genişleyerek sosyal desteğin oluşmasına yol açmaktadır (Fredrickson, 2001; 2004). Neşe, karşılaşılan iyi olaylardan çok umut edilen durum ya da olayların gerçekleşmesi halinde verilen bir tepkidir (Watkins vd., 2017). Başka bir deyişle bireyin kendisini yapmaya programladığı şeyin ötesine geçmesi, beklenmedik bir şeyi başarması ile sonuçlanan neşe, yenilik ve başarma duygusuyla etiketlenmektedir (Csikszentmihalyi, 1990:46). Çalışanın

hedefine ulaşmasını sağlayacak bir durumun gerçekleşmesi, çalışma arkadaşları ile yaşadığı olumlu bir etkileşim, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesinde sağladığı katkı ve daha birçok benzeri durumun çalışanların refahı, performansı, aidiyeti ve bağlılığı gibi pek çok duruma olumlu katkı sağlayabilir.

2. İlgi: Yeni bilgi, deneyimler edinmek üzere keşfedici bir bakış açısıyla süreç içerinde benliği genişletme etkisi yaratmaktadır (Fredrickson, 2001;2004). Gelişme ve öğrenmede en önemli motivasyonel faktörlerden biri olarak kabul edilen ilgi (Krapp, 1999), insanları yeni karmaşık şeyler keşfetmeye, denemeye, yeni eylemlerde bulunmaya, farklı ve ilgi çekici insanlarla tanışmaya motive etmektedir (Kashdan ve Silvia, 2009:368). İnsanlarda bir konuya ya da duruma karşı çok az da olsa bir ilginin varlığı dikkatin o noktaya odaklanmasını sağlayarak öğrenme ve gelişime olumlu etki etmektedir (Renninger ve Hidi, 2019). Bireyler herhangi bir konuya, duruma ya da faaliyete ilgi duyuyorlarsa bunlara daha fazla zaman ayırmaya yönelerek ilgi duydukları konu, durum ya da faaliyetle ilgili bilgilerini genişletebilirler (Ainley vd., 2002). Her bireyin hedeflerinin, beklentilerinin ya da isteklerinin diğerlerinden farklı olduğu açıktır. Bu farklılıklar bireysel ilgi alanlarının kapsamını da etkileyerek farklılaştırmaktadır. Özellikle öğrenme ve gelişme motivasyonlarında itici bir etken olarak ele alınabilecek ilgi alanlarının örgütler ya da yöneticiler tarafından farkedilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu durumda özellikle başarılı çalışanların kendisini daha çok geliştirmesi için bir durum ortaya konulabilir. Böylece çalışanlar keyifle ve artan performansla görevlerini yerine getirebilirler.

3. Memnuniyet: İçinde bulunulan koşullardan zevk almayı anlatan memnuniyet duygusu, mevcut koşulları yeni bakış açıları ve gelişmiş benlikle bütünleştirerek zihinsel genişlemeyi sağlamaktadır (Fredrickson, 2001;2004). Bu duygunun örgütler açısından önemli olduğu ve çalışanların içinde bulundukları durumdan memnun olmalarının sağlanmasının gerekli olduğu söylenebilir. İşinden, çalışma arkadaşlarından ve ortamından memnuniyet yaşayan çalışanların daha çok çalışarak, daha başarılı olabileceği, olumsuz duygulardan çok olumlu duygularla etkileşime gireceği söz konusu olabilir. Memnuniyet bilişsel ve duygusal tepkiler aracılığıyla gelişmektedir (Sypniewska vd., 2023). Kendisine değer verildiğini hisseden ve deneyimleyen, gelişimi ve refahı için sağlıklı çalışma ortamı sağlanan çalışanların koşullarından dolayı memnuniyet yaşadığı ve dolayısıyla bu çalışanların daha üretken olduğu ve görevlerini yerine getirirken daha iyi ve olumlu tutum sergiledikleri belirtilmektedir (Charles-Leija vd., 2023).

4. Gurur: Yazında gurur duygusu ile ilgili olarak örgütlerin ya da iş verenlerin başarısından duyulan örgütsel gurur ve kişisel performanstan duyulan gurur olmak üzere iki tür gururun yaygın olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Kraemer vd., 2017). Fredrickson (2001;2004) ise gururu Genişlet–İnşa Et teorisinde kişisel başarıyı izleyen bir duygu olarak ele almaktadır. İnsanlar, herhangi bir konuda elde ettikleri başarılardan gurur duyarak bunları diğer insanlarla paylaşarak uzun vadede de başarılı olmak için daha fazla çalışma dürtüsüyle zihinlerini genişletmektedirler (Fredrickson, 2001;2004). Herkes kendine göre önemli farklı amaç ya da hedef doğrultusunda hareket etmektedir. Çalışma hayatında başarılı olmak, yüksek performans elde etmek, başarılı sosyal ilişkiler kurmak, tanınmak, takdir edilmek, farklı beceri ve yetenekler geliştirmek gibi birçok hedef insanların onları elde etmesine yönelik girişimlerde bulunmasına neden olmaktadır. Belirlenen hedefe ulaşamayan bireylerin bu durumdan dolayı hayal kırıklığı, kırgınlık, kendini soyutlama gibi pek çok olumsuz duyguyu yaşama olasılığından söz edilebilir. Türlü olumsuz duygular yaşamamak için insanların hedefe yönelik çaba göstermeleri gerekebilir. Bu noktada başarısızlığa uğramış kişiyi azimle hedeflerine ulaşması için motive eden birşeylerin olması gerekmektedir. Williams ve DeSteno (2008), hedeflere ulaşmada başarısızlık yaşandığında hissedilen aşırı çaba, bıkkınlık, utanç gibi kısa vadeli maliyetler olmadan uzun vadeli hedeflere ulaşılamayacağından söz ederek amaca yönelik davranışın gösterilmesinde gurur duygusunun çok önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Bir çalışan açısından bakıldığında örneğin kariyer ilerlemesini sağlayacak görevler üstlenmek ve zorluklarla karşılaşılsa da bunları başarıyla tamamlamanın sonucunda belli bir gurur duygusu yaşayabilir. Bu duygu, göstermiş olduğu performansın olumlu olduğu algısına sahip olmasını sağlayabileceği gibi çalışma ortamında da başarısından dolayı takdir edilmesini ya da tanınmasına aracılık ederek daha güçlü sosyal ilişkiler geliştirmesine etki edebilir. Çalışan böylece daha fazla çalışmaya, daha yaratıcı olmaya, yenilikleri keşfetmeye motive olabilir. Ancak Kraemer vd. (2017) başarı sonrasında algılanan yüksek performansın çalışanda daha iyi şeyler başarabileceğine olan inancını pekiştirerek farklı yerlerde kariyer arayışına girmesine neden olabileceğini ve böylece işten ayrılma niyetini yükseltebileceğini belirtmektedir. Başarılı çalışanın işten ayrılmasına ilişkin maliyetler örgütler açısından önemlidir. Yeni çalışanın bulunmasına ilişkin süreçler, yeni başlayanları eğitim ve alıştırma süreçleri, işten ayrılan çalışana yapılan yatırımların boşa çıkması gibi önemli maliyetler söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla örgütler, kişisel başarı elde eden çalışanların örgütte kalmasını sağlamaya çalışırken diğer çalışanların da başarılı olmasına uygun durumlar oluşturabilmelidir. Çalışanların mevcut becerilerini kullanabilecekleri görevler verilmesi ya

da becerilerin geliştirilmesine olanak sağlanması, performans geri bildirimlerinde yapıcı ifadelerle başarının takdir edilmesi, başarıların tanınması ve ödüllendirilmesi gibi uygulamalar kullanılabilir.

5. Sevgi: Farklı olumlu duyguların bir karma görüntüsü olarak kabul edilen sevgi duygusu, güvenli ve daha yakın ilişkilerin sürdürülmesine katkı sağlayarak sosyal ağlarda aidiyet duygusunun oluşmasına destek olmaktadır (Fredrickson, 2001; 2004). Sevgi, birarada bulunan insanların birbirleriyle ilişkilerine, bir ekibin parçası olmaya, birbirlerine ve bulundukları ortama bağlılıklarının oluşmasına aracılık eden bir duygusal durum olarak kabul edilebilir. Çalışanlar açısından konu ele alındığında günün belli bir süresini iş yerinde geçirdikleri bilinmektedir. Bu sürenin özel hayatlarında geçirdikleri süreden daha uzun olduğu söylenebilir. Haftada beş iş günü olduğu düşünüldüğünde bir çalışan, yılda yaklaşık ikiyüz altmış gün iş yerinde bulunmaktadır. Dolayısıyla bir kişi iş yerinde diğer çalışanlarla gerek işlerin yapılması gerekse sosyal ilişkilerin geliştirilmesi adına sürekli etkileşim kurmak durumundadır. Bu etkileşim, işlerin yapılması için çoğunlukla mecburi olarak meydana gelse de özellikle sosyal ilişkiler açısından içten gelen duygularla ve isteyerek ortaya çıkmaktadır. Birbiriyle ortak özelliklere ya da benzer amaçlara sahip bu kişiler arasında zamanla bir arkadaşlık ilişkisinin gelişmesi mümkün olabilir. Sias vd. (2004), bireylerin işyerinde yönetici-çalışan, ekip üyeleri ile ilişkiler de dahil olmak üzere kurdukları ilişkilerin zamanla arkadaşlık bağlarına dönüştüğünü ifade etmektedir. Berman vd., (2002), bir çalışma ortamındaki olası arkadaşlık ilişkilerini, birbirine güven duygusu ile bağlı olan ortak değer ve ilgi alanlarına sahip kişiler arasında romantizm barındırmayan ilişkiler olarak tanımlamaktadır. Çalışma arkadaşlarının arasında kurulan bu tür ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam etmesinde sevgi duygusunun önemli bir yere sahip olduğu kabul edilebilir. Arkadaşlar arasındaki dostane sevgi ya da arkadaşça sevgi, kendine yönelimli gurur ve neşe gibi duyguların aksine kişinin karşısındakine odaklı olup ekip çalışmasını, iş tatminini, aidiyeti olumlu etkilerken tükenmişlik, devamsızlık, personel devamsızlık oranı gibi durumları da olumsuz olarak etkilemektedir (Barsade ve O'Neill, 2014). Arkadaşlık ilişkilerinde kişiler birbirleriyle birçok paylaşımda bulunmaktadır. Sorunlar, üzüntüler, sevinç ya da mutluluklar gibi olumlu ya da olumsuz duygularını paylaşabilirler. Özellikle stres yaratan olaylar hakkında yapılan paylaşımlarda arkadaşlardan sevgiyle, şefkatle destek alındığında depresyon ve öfke azalmakta daha sakin, güvenli, olumlu bir ruh durumuna sahip olunmaktadır (Feeney ve Collins, 2015). Ayrıca sevgi aracığıyla kurulan destekleyici ilişkilerin kişileri stresten uzaklaştırdığı ve hatta bu tür ilişkilerden yoksun ortamlarda

bulunanların ölüm riski daha fazla karşı karşıya olduğu ileri sürülmektedir (Shirom vd., 2011). İnsanlar arasında olumsuzlukların yakınlık duygusu ile paylaşımının zamanla arada bir bağ inşa edebileceği kabul edilebilir. Bir örgüt çalışanları arasında kurulan sevgiye dayalı bağlar, karşılaşılan zorlukların işbirliği ile aşılmasına yardım edebilir. Dolayısıyla çalışanların bireysel performanslarına, ekip performansına ve sonuçta örgüt performansına katkı sağlanmış olacağı söylenebilir. Berman vd. (2002), çalışma ortamında kurulan arkadaşça sevgiye dayalı ilişkilerin bireysel ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Sevgi temelinde kurulan ilişkilerin zamanla bozulma ihtimali de göz önüne alındığında bu tür durumlar gerek örgüt gerekse çalışan açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Diğerleriyle aradaki sevgi bağının zayıfladığını ya da kalmadığını hisseden bir çalışan için bu oldukça zor olabilir. Diğerlerinden uzaklaşmak isteyebilir, duygusal anlamda sorunlar yaşayabilir, işe ve örgüte karşı bağlılığında azalma gerçekleşebilir. Çalışanların iş yerindeki arkadaşça sevgiye dayalı ilişkilerinin bozulması sonucunda neler olabileceği konusunda yapılan çalışmada duygusal açıdan bir tükenmişlik duygusu yaşanacağı gibi uzun vadede iş performansının azalacağı ve zamanla işten ayrılmaların gerçekleşeceği ortaya konulmuştur (Sias vd., 2004).

Genişlet-İnşa Et Teorisi kapsamında ele alınan bu beş olumlu duygu, insanların yaratıcılığını, bilgisini artırarak daha esnek, daha sosyal ve daha sağlıklı bireylere dönüşmesini sağlamaktadır (Fredrickson, 2004). Olumlu duygular, insanların düşünce yapılarını geliştirerek daha açık fikirli olmalarını, kendisi dışındakilerin de düşüncelerini ve söylemlerini daha olumlu tepkilerle karşılamasını sağlamaktadır (Fredrickson, 2005, Vuori, 2023).

Duyguların deneyimlere dayalı davranışlarda yer bulduğu söylenebilir. Bireylerin yaşadıkları olaylar karşısında hissettiklerini veya içinde bulundukları koşulları bir deneyim olarak yaşamlarına ekleyebilir. Böylece benzer koşullar ortaya çıktığında bireyler ne tür bir değerlendirme yapabileceklerine ya da nasıl davranış sergileyeceklerine daha net karar verebilirler. Duyguların yarattığı kaynaklar, duygunun kendisinden daha uzun süre varlığını koruyarak farklı zamanlarda farklı olaylar karşısında da kullanılmak üzere biriktirilmiş olur (Fredrickson, 2001; 2004).

Genişlet ve İnşa Et Teorisinin işlevi biraz karışık görünebilir. Teoriyi daha iyi açıklayabilmek için genişlet etkisi ve inşa et etkisi olarak iki etkiyi ayrı ayrı değerlendirmekte fayda olduğu düşünülmektedir.

- **Genişletme etkisi**

Olumlu duyguların, belirli olmayan davranışsal değişikliklere yol açarak fiziksel eylemlerin ötesinde bilişsel değişiklikler yaratma etkisidir (Fredrickson, 1998). Düşünce-eylem setini değişikliklerle geliştiren olumlu duygular bilişsel değişimi üç alanda -dikkat, bilişsellik ve sosyal bilişsellik- etkilemektedir (Fredrickson, 1998, 2001, 2004; David vd., 2013):

1. Dikkat: Olumlu duygulara sahip bireyler küçük ayrıntılar yerine resmin tamamına odaklanmaktadır. Bu durum, olumsuz duyguların dikkat üzerindeki daraltıcı etkisinin tam tersi olarak olumlu duyguların dikkat alanını genişlettiğini göstermektedir. Olumlu duygular, güvenli ortamlarda ortaya çıkarak dikkat odağını genişletmekte ve bireyin algısını uzun süre açık hale getirmektedir. Dikkat odağının olumlu duygular yoluyla genişlediği konusunda birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bazılarına değinmek gerekirse; Basso vd. (1996) tarafından yapılan bir çalışmada depresyon ve sürekli kaygı halinde olan bireylerin lokal unsurlara odaklandığı, iyimser olan olumlu ruh haline sahip bireylerin ise dikkat odaklarının daha geniş açıya sahip olduğu ortaya konulmuştur. Nötr bir duygu durumu ile olumlu ve olumsuz duyguların dikkat üzerindeki etkisini araştıran Fredrickson ve Branigan (2005), nötr duygu durumuna kıyasla olumlu duyguların dikkat odağını ve düşünce-eylem setini geliştirdiğini, olumsuz duyguların ise düşünce eylem setini ve dikkat odağını daralttığını göstermişlerdir. Kaygılı bireylerin bir bilgiyi işleme sürecinde tehdit sözcükleri ya da kızgın yüz ifadesi ile karşılaştıklarında dikkat odaklarının hızla dağıldığı ve daha sonra sunulan hedefi tespit etmeleri olumlu ya da nötr duyguya sahip olanlara göre daha uzun sürdüğü görülmüştür (Fox vd., 2001). Olumlu ya da olumsuz duygular, kendileriyle ilişkili konu, durum ya da kişiye yönelik dikkatin odaklanılmasını veya dağılmasını sağlayabilir (Vuori, 2023).

2. Bilişsellik: Olumlu duygular bireylerin düşünsel yapısını genişleterek daha yaratıcı, daha esnek ve problemlerin çözümünde daha yenilikçi yaklaşımlar sunmaktadır. Olumlu duygulara sahip bireyler daha önce bilinmeyen yeni düşünce ve eylem setleri geliştirmeye motive olmaktadırlar. Olumlu duygular yaratıcı problem çözümünü geliştirmekle birlikte çalışanlarda rol performansını da önemli ölçüde olumlu yönde etkilemektedir (Vosburg, 1998). Isen'e (2002) göre olumlu duygulanım bir rolün başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan dikkat, yenilikçi yetenek ve derinlemesine düşünmeyi geliştirmektedir. Mizahi öğelerin yaratıcılık üzerindeki etkisine değinilen

çalışmasında Ziv (1976) mizahi ses kayıtlarını dinleyen katılımcıların günlük nesneler için farklı kullanımlar üreterek yaratıcılık testinde önemli ölçüde performans gösterdiğine ve olumlu duyguların problem çözmeyi kolaylaştırarak bilişi genişlettiğine işaret etmiştir. Olumlu ya da nötr duygulara yönlendirilen bireylerin yaratıcı problemleri çözüm yöntemleri bulabilmesine ilişkin yapılan çalışmada verilen farklı kelimelerle ilişkili kelimelerin türetilmesi istenmiş ve katılımcılardan olumlu duygular hissetmeye yönlendirilenlerin daha çok sayıda doğru yanıt üretmesi olumlu duyguların bilişsel esnekliği genişlettiğine dair bir kanıt olarak gösterilmiştir (Isen vd., 1987).

Yine olumlu duyguların bilişsel esneklik, bilişsel kontrol, yaratıcılık gibi bilişsel fonksiyonlar üzerinde olumlu etkilerine ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır (Estrada vd., 1994; Ashby vd., 1999; Lin vd., 2014; Chiew ve Braver, 2014; Wang vd., 2017; Zhan vd., 2020; Liv vd., 2020; Franceschini vd., 2022 vb.).

3. Sosyal biliş: Bireylerin sosyal ortamdaki diğer bireylerle kurdukları ilişkide kendilerini nasıl gördükleri, diğerleriyle kurulan bağlılığın düzeyi ve diğerleri ile kendi benliği arasında algılanan benzerlikle ilgili bir kavramdır. Bireyin kendisini genişletmesi olarak ele alınan bu alt genişletme etkisinde birey, kendi benliğine diğer bir kişinin karakter özelliklerini dahil etmektedir. Bu durumu Aron vd. (1992) Benliğe Başkalarını Dahil Etme Ölçeğinde ele almışlardır. Sosyal hareketlilik ile sonuçlanan ve tek madde olarak geliştirilen ölçek, bir kişinin diğer bir kişi ya da grupla kendini ne kadar yakın hissettiğini belirlemeye yöneliktir (Aron vd., 1992). Böylece kişiler arasında gerçekleşmesi söz konusu olan bir bilgi işleme süreci sonunda tarafların benliklerinin ne derece benzediği ya da örtüştüğü sonucuna varılmaktadır. Yüksek derecede bir benzerlik olması halinde bireyin diğerleriyle arasında bir bağlılık ilişkisi kurulabilmektedir. Birbirine karşı olumlu duygulara sahip bireylerin benlik örtüşme ya da benzeşme durumunu yüksek oranda yaşadığı söylenebilir. Waugh ve Fredrickson (2006) üniversite birinci sınıfta okuyan öğrencilerle yaptıkları çalışmada yeni başlayan bir oda arkadaşlığında olumlu duygulara sahip taraflar arasında bir haftalık süre sonunda yüksek seviyede bir benlik örtüşmesi deneyimlenmiştir.

Olumlu duygular, dikkati, yaratıcılığı ve problem çözmeyi ve başkalarıyla kurulan sosyal ilişkilerde benlik algısını genişleterek zaman içerisinde harekete geçme (davranış) kararının verilmesini sağlayan inşa etme etkisine yol açmaktadır (David vd., 2013).

- **İnşa etme etkisi**

Genişlet ve İnşa Et Teorisinin ilk bölümü olan genişletme etkisi boyunca oluşan değişikliklerden (dikkat, biliş, sosyal biliş) elde edilen düşünce-eylem seti zamanla ve uzun süre farklı olay ve durumlar karşısında da kullanılabilecek kaynaklara (fiziksel, entelektüel, psikolojik ve sosyal) temel oluşturmaktadır (Fredrickson, 1998, 2001, 2004). Bu kaynaklar uzun vadede gelişerek niceliksel ve niteliksel yeni değişikliklere yol açmaktadır (David vd., 2013). Süreç sonunda oluşan bu kaynakların kullanımı; fiziksel ve psikolojik sağlığı iyileştirme, sosyal alanda yeni ve güvenli ilişkiler başlatma, entelektüel bilgi ve beceriyi geliştirme, mesleki yaşamda daha çok gelir ederek refah seviyesini artırma, kariyer yaşamını daha iyiye yönlendirme gibi değişikler elde etmede destek sağlayabilir. Bu değişiklikler teorinin inşa etkisi kapsamında psikolojik kaynaklar olarak esenliği ve psikolojik dayanıklılığı sağlamaktadır (David vd., 2013).

1. Esenlik: Fredrickson (1998, 2000) teoriyi açıklarken olumlu duyguların bireysel refahı artırdığı, psikolojik ve fiziksel sağlığı iyileştirerek mutluluk ve psikolojik iyi oluş halini geliştirdiğini vurgulamaktadır. Olumsuz duyguların yaşanması ise kaygı, depresyon gibi ruh sağlığı sorunlarına yol açmaktadır (Cohn vd., 2009). Fredrickson'un teorisinin çalışan yetişkinlerde zihinsel gelişim için kaynak oluşturulması ve sonuçları açısından test edildiği çalışmada; günlük olarak deneyimlenen olumlu duygularda zaman içerisinde gerçekleşen yükselişin esenliği geliştirdiği ve artan yaşam tatmini, artan farkındalık ve yeterlilik duygusu, gelişmiş sosyal ilişkiler ve azalan fiziksel ve psikolojik hastalık belirtileri gibi kişisel kaynaklar oluşturduğu görülmüştür (Fredrickson vd., 2008). Olumlu duyguların boyutlarından olan neşe ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştıran Watkins vd. (2018) neşe boyutunun diğerlerinden (ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi) farklı geliştiğini (bir olay memnuniyet ya da gurur yaratabilir ancak neşe kaynağı olarak görülmeyebilir) ve öznel iyi oluş üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Psikolojik iyi oluşa katkısı olan süreçlerin incelendiği bir başka çalışmada ise duygusal deneyimlerin günlük seyrine bakılarak daha fazla olumlu duygu deneyimleyen katılımcıların bir ay sonunda yaşam doyumunda ve dayanıklılıklarında artış olduğu gözlemlenmiştir (Cohn vd., 2009.) Olumlu duyguların psikolojik ve biyolojik yollarla esenlik, refah üzerinde nedensel etkisinin olduğuna dair çalışmalarla Genişlet-İnşa Et teorisi desteklenmiştir.

2. Dayanıklılık: Hemen her insan zaman zaman sıkıntılı dönemler geçirmesine sebep olan çeşitli olaylarla karşılaşmaktadır. Bu tür olaylar zorlu koşulları içerdiği gibi

bireyde stres yaratan belirsizlik ve riskli durumları da barındırabilir. Karşılaşılan zorlukların ya da belirsizliklerin yaratabileceği olumsuz etkiden kurtulmak için bireyler mücadele yolunu seçebilir ya da olumsuz etkiyi azaltmak için uyum sağlama yoluna gidebilir. Bu durum psikolojide dayanıklılık olarak kavramsallaştırılmaktadır. Tugade ve Fredrickson (2004) psikolojik dayanıklılığın olumsuz duygulardan geri dönmeyi sağladığını ve stres yaratan duruma uyum gösterebilmeyi sağlayan esnek bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Psikolojik dayanıklılık olumlu duyguların ürettiği bir sonuç olarak ele alınmaktadır (David, 2013). Psikolojik dayanıklılık, sıkıntılı bir olay veya zorlu koşullarla karşılaşılsa dahi etkili başa çıkma ve duruma uyum sağlama anlamında kullanılmaktadır (Tugade ve Fredrickson, 2004). Olumlu duyguların bu tür zorlu ve stres yaratan durumlarla etkili bir şekilde mücadele etmede önemli işlevleri bulunmaktadır. Folkman (2008), olumlu duyguların etkili mücadele işlevlerini; zararlı sonuçları onarma, yeni koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırma, hedef önceliklerini yeniden sıralamayı sağlama ve olayları olumlu anlamlandırma olarak örneklendirmektedir.

Olumlu duyguların önemli bir sonucu olarak kabul edilen dayanıklılık, kişilik özellikleri ve içinde bulunulan duruma göre de şekillenmektedir (David, 2013). Her insan zorlu durumlarla karşılaşarak stres yaşayabilir, değişikliklere karşı uyum göstermek zorunda olabilir ancak bazı bireyler bu olayların üstesinden gelmede diğerlerinden daha fazla ya da daha az yetkin olabilirler (Klohnen, 1996). Dayanıklılığı yüksek ya da dirençli bireyler hayata ve olaylara karşı daha iyimser bir bakış açısına sahip olup, meraklı yapıları nedeniyle yeni şeyleri keşfetmeye ve deneyimlemeye daha açık oldukları, olaylar karşısında enerjik ve canlı yaklaşımlara sahip oldukları, önemli bir güçlükle karşılaştıklarında yeni hedefleri belirlemede daha aktif ve verimli oldukları, stres kaynaklı hastalıklara daha az maruz kaldıkları ve kişilerarası ilişkilerde daha yetkin ve rahat davrandıkları görülmektedir (Tugade ve Fredrickson, 2004; Block ve Kremen, 1996; David, 2013). Dayanıklılığı düşük bireyler ise kolay engellenebilmekte ve güçlükler karşısında günlük rutinlerine dahi daha zor dönmektedirler (David, 2013).

4.3 İşte Gelişmenin Boyutları

Spreitzer vd.'ne (2005) göre işte gelişmenin canlılık (zindelik) ve öğrenme olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Ayrıca işte gelişmenin duygusal ve bilişsel boyutları olduğu

ve canlılığın duygusallıkla, öğrenmenin ise bilişsellikle ilişkilendirilebileceği de belirtilmektedir (Spreitzer vd., 2005; Niessen, 2012). Gelişim halinde olan insanların kendilerini enerjik hissetmeleri "canlılık", yaptıkları işte sürekli olarak geliştiklerini ve daha iyi hale geldiklerini hissetmeleri ise "öğrenme duygusu" ile etiketlenmektedir (Proath vd., 2012).

4.3.1. Canlılık (Zindelik)

Canlılık, tüm insanların günlük yaşamı için gerekli olan bir enerji kaynağı olarak ele alınmaktadır (Lavrusheva, 2020). Canlılığı kişiye bağlı bir değişken olarak ele alan Ryan ve Frederick (1997) canlılık ya da zindelik kavramının bir gücü ve bir yaşam ilkesini yansıttığını söyleyerek yaşam için gerekli enerji ve heyecan olarak tanımlamaktadır. Canlılık, yüksek duygusal esenlik ve fiziksel sağlık, mutluluk, yaşamdan haz alma, olumlu ilişkiler kurabilme gibi olumlu olayların temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Logan vd., 2023). Canlılık hissine sahip kişiler, kendini zihinsel ve fiziksel olarak iyi hisseden enerjik yapıya sahiptirler (Van Scheppingen, 2015; Jonge ve Peeters, 2019). Hayata heyecan, enerji, şevk ve dirençle yaklaşmayı, her şeyi tam olarak yapmayı, canlı ve hareketli hissetmeyi kapsayan canlılık boyutu hem fiziksel hem de psikolojik canlılığı ifade etmek için kullanılmaktadır (Kark ve Carmeli, 2009). Fiziksel ve psikolojik olarak ele alınan canlılığın fiziksel düzeyi fiziksel sağlık, bedenin iyi işlemesi, yorgunluk ve hastalıktan kurtulmak olarak ele alınırken psikolijik düzeyde canlılık ise irade, etki ve benliğin hem içsel hem de kişilerarası düzeyde bütünleşmesini ifade etmektedir (Peterson ve Seligman, 2004;274). Başkalarıyla derin ve üretken ilişkilere sahip olan kişilerin kendilerini daha canlı hissettiği kabulü ile canlılığın ilişkisel bağlantılardan doğduğu kabul edilmektedir (Spreitzer vd., 2005; Carmeli ve Spreitzer, 2009). Çalışanın işini yaparken kurduğu bu tür ilişkilerin sonucunda kendini enerjik, canlı hissetmesi ile birlikte oluşabilecek durum kişinin işine, iş çevresine ve örgüte olumlu duygular hissetmesi için bir teşvik unsuru olabilir. Canlılığı yüksek düzeyde hisseden çalışanların daha iyi bir psikolojik durum ve yüksek performansla örgüte olan bağlılığının da artacağı kabul edilebilir. Canlılık hisseden bireylerin daha özgüvenli olduğu ve kaygı düzeylerinin daha az seviyede olması nedeniyle daha az strese eğilimli oldukları kabul edilmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Kark ve Carmeli, 2009). Çalışanların işlerinde harcadıkları çabayı etkileyen canlılık, yaşanan deneyimlerin olumlu olduğunu ve kişisel refahı sağladığını göstermektedir (Kark ve Carmeli, 2009). Çalışanlar

işlerinde canlılığı deneyimlediklerinde yaratıcı düşüncelerle yenilikçi işlere yönelmelerini sağlayacak motivasyona sahip olma olasılıkları daha fazla olacağından iş yerinde farklı rolleri üstlenmeye de daha istekli olmaktadırlar (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Kark ve Carmeli, 2009). İşte gelişme kapsamında günlük bir çalışma yapan Niessen vd. (2012), çalışanların işlerini anlamlı bulmaları halinde yüksek performans göstermeye ve yeni çözüm ve fırsatları keşfetmeye yöneleceklerini dolayısıyla çalışma gününün sonunda kendilerini daha canlı hissedeceklerini öne sürmektedir. Çalışanların, görevlerini aktif bir şekilde ve yaratıcı çözümlerle yerine getirmelerinin onlara içsel bir motivasyon sağlayacağı düşünülebilir. Bunun için ihtiyaç duyulan canlılık duygusunun kazanılması ve yönetilmesinde bireysel olarak birtakım uygulamalar yapabilirler. Op den Kamp vd. (2020), yönetilebilir canlılık kavramını ele aldıkları çalışmalarında gerek iş saatlerinde gerekse günlük hayatta bireylerin canlılık duygusunu yönebilecekleri bilinçli stratejilerden (güne besleyici bir öğünle başlayarak sabah rutinine egzersizi dahil etmek, yaratıcılığı teşvik edebilecek yayınlar takip etmek, daha iyi odaklanmak ve düşünmek için rahatlatıcı müzik dinlemek, zihnini temizlemek için kısa molalar vererek yürüyüşe çıkmak gibi kişiye ve anlık ihtiyaca göre değişebilen stratejiler) söz etmektedir.

Carmeli vd. (2009) canlılığın bir duygusal deneyim olarak bireysel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de önemli etkileri olacağını belirtmektedir. Canlılığın sözler ya da davranışlarla çevreye yansımasının da söz konusu olabileceğinin kabulüyle bu boyuta sahip çalışanların diğer çalışanları da etkileyerek olumlu bir çalışma iklimi yaratılmasına katkıda bulunacakları düşünülmektedir. Çalışanların esenliği, mutluluğu örgütlerin verimliliğinde önemli görülmektedir. Dolayısıyla çalışan sağlığı ve mutluluğunu sağlayan canlılık duygusunun çalışanlarda geliştirilmesi ve sürdüürlmesi için örgütler de bazı stratejiler uygulayabilirler. Bu durum öncelikle yöneticiler açısından ele alınabilir. Yöneticiler örgütün amaçlarının çalışanlara aktarılmasında doğrudan etkili oldukları söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin davranışlarıyla, söylemleriyle çalışanlar üzerinde önemli bir motivasyon etkisi yaratacağı kabul edilebilir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde etkisi olan çalışanların canlılığının sağlanmasında yöneticilerin yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmesi, çalışanlarla açık iletişim kurması, sağlıklı ve olumlu unsurların yer aldığı bir çalışma ortamı sağlaması, çalışanların kararlara katılımını sağlaması, yaratıcı ve esnek düşünceyi teşvik etmesi, çalışanları aile yaşamlarında denge oluşturmasını sağlayacak koşulları sağlaması, ücret dışında farklı seçeneklerle ödüllendirmesi, güven oluşturması ve sürekliliği sağlaması gibi pek çok yöntemden bahsedilebilir.

4.3.2. Öğrenme

İşte gelişmenin ikinci boyutu olan öğrenme, başkalarıyla iş yaparken, iş hakkında konuşurken ve diğerlerini gözlemlerken kurulan etkileşimler yani sosyal bağlantılar aracılığıyla gerçekleşmektedir (Carmeli ve Spreitzer, 2009). İşi yaparken kurulan kişilerarası ilişkiler sırasında çalışanlar arasında daha fazla bilgi ve fikir alışverişi gerçekleşmekte ve bu durum işte gelişmeyi desteklemektedir (Niessen vd., 2012). Öğrenme, çalışanların kendi zayıf yönlerini farketmelerini ve bu yönleri güçlendirmelerini sağlamak için bir olanak sağlayabilir. Öğrenme kendiliğinden gerçekleşecek bir durum olmamakla birlikte örgüt tarafından sağlanan kaynaklar ve çalışanın öğrenmeye eğiliminin olması ile mümkün olabilir. Spreitzer vd., (2005), öğrenmenin bilgi artışına yol açtığını ve öğrenmeyle birlikte işte gelişmenin bilgi kaynakları ile mümkün olacağını belirtmektedirler. Çalışanın istekliliği ile gerçekleşebilecek öğrenme sonucu kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması ve bu sırada hissedilen enerji olumlu duygulara sahip olunmasını sağlayabilir. Olumlu duygular, süreç içerisinde çalışanların durumlarını geliştirmesini ve dolayısıyla öğrenme duygularını da teşvik etmektedir (Sheng ve Zhou, 2021). Gelişmenin ikinci boyutu olan öğrenme sadece mevcutu öğrenmenin ötesinde bir kavram olup tamamen yeni bilgi ve beceriler edinerek durumların üstesinden gelmeye odaklanmaktır (Proath vd., 2012). Çalışanların öğrenme yoluyla bilgi ve becerilerini geliştirmesinin özellikle içsel motivasyona olumlu katkısının olabileceği ve çalışanı zamanla daha zorlayıcı sorumlulukları almaya teşvik edeceği söylenebilir. Öğrenmeye istekli olan bir çalışanın daha net amaçlar belirleyerek hedefine hangi yollardan ve nasıl ulaşacağı konusunda belli bir bilince ve çabaya sahip olacağı da düşünülmektedir.

Öğrenme durumunun çalışanın istekliliği ve eğiliminin yanı sıra kendisine sağlanacak kaynaklarla, verilen işin özellikleri ve gerekleri yani örgütsel ortamla ilgili olduğu da düşünülmektedir. Örgütlerin çalışanların öğrenmesine yönelik çabası ve sağladığı kaynaklar çalışanın gelişiminin yanı sıra örgütsel üretkenliği ve performansı da arttırabilir. Bu noktada öğrenme eğilimi, istekliliği, çabası gibi bireysel unsurların yanı sıra öğretme/eğitim yani örgütsel işlevin de önemli olduğu savunulabilir. Örgütsel alanda bir işin, görevin yerine getirilmesi için çalışanların uzun süre kullanabilecekleri, akılda kalabilecek ve aynı zamanda esnek bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir (Soderstrom ve Björk, 2015). Bunun için de düzenli aralıklarla eğitim programlarının uygulanmasına dikkat çekilebilir. Rekabet, teknoloji, ihtiyaçlar kısacası dünya hızla değişiyor. Yeniliklerin

izlenmesi ve uygulanması hemen her örgüt için anlamlıdır. Bu durumu çalışanlarıyla sağlamak durumunda olan örgütler, uygulayacakları eğitim programlarıyla değişiklikler hakkında çalışanlarını bilgilendirmenin yanı sıra yenilikleri görevlerinde uygulayabilecekleri beceri ve yetenekleri edinmelerini sağlayabilirler. Çalışanlar neyi ne kadar öğrendiğini, öğrendiklerini ne kadar doğru ve yeterli kullandığını dahası bir görev/rol için neleri öğrenmesi gerektiği konusunda dışarıdan da uyarılmaya ihtiyaç duyabilirler. Örgütlerin çalışanlara yönelik geri bildirimleri burada devreye girmektedir. Geri bildirim, yöneticinin çalışanlarına beceri ve yetenekleri, davranışları, işte gösterdiği performansı gibi konularda bilgi aktardığı bir süreç olarak tanımlanabilir. Öğrenme ve gelişimi sağlamak adına yapılan bu geri bildirimlerin yapıcı nitelikteki eleştirilerle olmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Çalışanlara yapılan geribildirimler, bireysel hedeflere yönelik gösterilen performansın ne kadar iyi olduğu, görev/rol için hangi davranışların daha etkili olduğu ve belirli hedeflere ulaşmak için ne kadar performans sergilenmesi gerektiği konularında bilgi sağlamaktadır (Lam vd., 2011). Örgütler çalışanlarının öğrenme süreçlerine destek vermek üzere gerek eğitim uygulamaları gerek geri bildirim mekanizmasından yararlanabilirler.

Örgütlerin işte gelişmeye yönelik fırsatlar sunması çalışan açısından örgüte bağlılığı sağlarken mevcut görevi daha iyi yapmak ve gerekli halde farklı görevler üstlenmek istenebilir. Dolayısıyla çalışanların iş performansının artmasının yanı sıra işini yapmak için gerekli ve yeterli kaynağa sahip olmaları halinde zihinsel anlamda daha sağlıklı bir süreç geçirecekleri ve memnuniyetlerinin artacağı söylenebilir.

Geliştiğini algılayan çalışanlar, durgunlaşmak ya da kendini tükenmiş hissetmek yerine yeni bilgi ve beceriler edinerek büyümekte, gelişmekte ve enerji kazanmaktadırlar (Spreitzer vd., 2012). Canlılık ve öğrenmenin her biri büyüme ve kişisel gelişime yönelik ilerlemeyi ifade edebilirken her iki boyuttan birinin eksik olması işte gelişmenin sınırlı olacağını göstermektedir (Spreitzer ve Proath, 2014). Bu bileşenlerden canlılık zayıflarsa gelişimin engelleneceği yani düşük enerji sonucu öğrenmenin tam olarak gerçekleşmeyeceği ya da birey ne kadar enerjik, canlı olsa da öğrenmeyi durgun bulduğunda gelişme deneyiminin sınırlı olacağı belirtilmektedir (Proath vd., 2012; Paterson vd., 2014).

Öğrenme duygusu ve canlılık hissini psikolojik işleyişin bir yönü olarak ele alan Abid ve Ahmed (2016) ise gelişmenin bu iki boyutla sınırlı olmadığını öne sürerek bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahip olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, gelişimin

psikolojik anlamda olduğu kabülünün yanısıra gelişim sonuçlarının fiziksel olarak davranışlara yansıdığını ifade etmektedir. Çalışanlar işyerinde öğrendiklerinde (bilişsel boyut) ve buna bağlı olarak kendilerini canlı ve zinde hissettiklerinde olumlu davranışsal sonuçlar elde edilmektedir ki bu eylem yeteneği çalışanların fiziksel gelişimini de ortaya koymaktadır (Abid ve Ahmad, 2016).

4.4 İşte Gelişmeyi Etkileyen Unsurlar ve Sonuçları

İşte gelişmenin örgütsel ve bireysel başarı için önemine ilişkin artan ilgi göz önüne alındığında işte gelişmeyi etkileyen unsurların daha iyi anlaşılması gerektiği söylenebilir. Canlılık ve öğrenmeyi işte gelişmenin önemli ve birbirine bağlı iki bileşeni olduğunu vurgulayan Spreitzer vd. (2005) birim bağlamsal özelliklerin ve kaynakların bu iki bileşeni olumlu yönde etkildiğini belirtmektedir. Spreitzer vd. (2005) geliştirdikleri işte gelişmenin sosyal olarak yerleşik modelinde bireysel öğrenme ve canlılığın sosyal sistemlere nasıl entegre edilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Model, çalışanların işlerini yaparken bağlamsal özellikler ve kaynakların gelişmeyi nasıl teşvik ettiğinin yanı sıra çalışanların iş yaparken kaynakları nasıl geliştirdiğinin ve sonuç olarak refahı ve sağlığı teşvik ettiğinin üzerinde durmaktadır (Spreitzer vd., 2005; Niessen vd., 2012). Buna göre çalışanlara verilen işe uygun ve doğru ortamlar ile kaynaklar sağlanması halinde gelişme durumunun daha da artabileceği ortaya çıkmaktadır.

4.4.1. Bağlamsal özellikler

Sosyal Yerleşiklik Modeli kapsamında işte gelişmenin bağlı olduğu ya da şekillendiği yapısal durumlar; karar verme yetkisi, geniş bilgi paylaşımı ile güven ve saygı ortamı olarak ele alınmaktadır (Spreitzer vd., 2005). Modelin bu bölümünün merkezinde Kendi Kaderini Tayin teorisinin yer aldığı düşünülebilir. Kendi kaderini tayin teorisinin boyutlarının -özerklik, yeterlilik ve ilişkililik- her biri gelişmenin hem canlılık (duygusal) hem de öğrenme (bilişsel) boyutlarının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Deci vd., 2017). İşte Gelişmeyi açıklayan teoriler başlığı altında geniş bir şekilde yer verilen kendi kaderini tayin etme, dışarıdan müdahale ile değil içsel olarak kişinin isteği, iradesi ve seçim duygusu ile yönlendirilen bir motivasyon biçimidir (Spreitzer vd., 2005, Deci vd., 2017).

Teoriye göre işinde daha aktif ve belli bir amaca sahip olan çalışanların işte gelişmeyi tanımlayan canlılık ve öğrenmeyi deneyimleme ve sürdürme olasılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Paterson vd., 2014). Kendi Kaderini Tayin Teorisi hem sağlığı hem de yüksek kaliteli performansı destekleyen politikaların, uygulamaların ve ortamların oluşturulmasına rehberlik eden kavramlar sağlamaktadır (Spreitzer ve Proath, 2014).

Günümüzde organizasyon biçimlerinin farklılaştığı daha katılımcı yönetim bağlamında çalışma düzenlerinin oluşturulduğu görülmektedir. Çalışanların yaptıkları işler hakkında fikirlerini sunmalarına olanak tanınarak örgütsel karar alma süreçlerine dahil edildikleri ve işlerinde kontrolü kendilerinin sağlaması söz konusu olmaktadır. Karar alma yetkisini görevin odağı olarak gören Spreitzer vd. (2005), örgütsel kararların bir parçası olduğunu hisseden çalışanların risk alma ve keşfetme konusunda kendilerini daha rahat hissettiklerini ve yeni beceriler edinmeye daha eğilimli olduklarını öne sürmektedir. Çalışanların karar süreçlerinin içerisinde yer alması ya da işlerinde karar yetkisinin olmasının Kendi Kaderini Tayin teorisinin özerklik unusuru ile de örtüştüğü söylenebilir. Yöneticilerin sağladığı özerklik desteğinin çalışanların işlerini kolaylaştırmak, kendi işlerinin bazı yönlerini nasıl yapacakları konusunda onlara seçim şansı vermek, çalışanların bakış açılarını anlamaya çalışmak gibi olumlu bağlamların daha motive edici olduğu ve çalışanlarda sorumluluk duygusunu geliştirdiği görülmektedir (Deci vd., 2017).

Örgütlerde kişiler ya da birimler arasındaki veri aktarımı olarak ele alınabilecek bilgi paylaşımı karar alma yetkisinin destekleyici unsuru olarak kabul edilebilir. Kaynakların yeterli ve gerekli kısmına tam erişim olması halinde çalışanlar hem verilere dayalı daha doğru kararlar hem de daha iyi ve daha hızlı kararlar alabilirler. Bu durum birimlerin de daha etkili ve verimli çalışmasını kolaylaştırabilir. Bilgi paylaşımının gerçekleşmesinin bir noktada açık iletişime dayalı olduğu söylenebilir. Sosyal Yerleşiklik Modelinde çalışanların iş yerinde diğerleriyle etkileşim, gözlem ve yöneticiler ve akranlarıyla kurdukları iletişim yoluyla geliştikleri savunulmaktadır (Spreitzer vd., 2005). Ayrıca iletişim yoluyla artan etkileşimin sonucunda çalışanların hem yöneticileri ile hem de diğer çalışanlarla arasında bir güven bağı oluştuğu ve buna bağlı olarak örgüte bağlılığın arttığı gözlemlenmektedir (Mayer ve Gavin, 2005). Bilgi paylaşımı aynı zamanda sorunlar ortaya çıktığı anda hızlı çözümler üretme ve eylemleri bütünleştirme, koordine etme becerilerini artırarak çalışanların yetkinliğine olumlu şekilde katkı sağlamaktadır (Spreitzer vd., 2005).

Sosyal Yerleşiklik Modelinin bağlamsal kapsamda belirtilen diğer iki önemli unsuru olan güven ve saygı ortamı, artan kendi kaderini tayin etme yoluyla gelişmeyi daha fazla teşvik etmektedir (Spreitzer ve Proath, 2014). Yöneticiye duyulan güven bölümünde de değinildiği gibi örgüt ortamında sağlanan güven ilişkisi bireysel düzeyde performansın artmasına yol açmaktadır (Mayer ve Gavin, 2005). Örgütsel ortamda sağlanan güven ikliminin sayesinde yöneticilerin çalışan katılımını daha fazla teşvik edebileceği, çalışanlarında öncelikle yöneticisine duyacağı güven ve saygı sonucu oluşacak sadakat duygusunun devamında örgüte bağlılığa olumlu etkinin oluşacağı kabul edilebilir. Güvenin risk alma yönü düşünüldüğünde birbirine güvenen çalışanların risk alma eğiliminin de artacağı söylenebilir. Güven ortamında çalışanların kendilerini daha değerli hissedeceği ve böylece birbirleriyle ilişki kurma girişiminin gelişeceği belirtilmektedir (Spreitzer ve Proath, 2014). Bireyler arasında oluşan bu olumlu ilişki duygusu, birbirlerine karşı olumlu duyguları ve güveni güçlendirebilir. Olumlu duyguların güçlenmesi, canlılığın ve öğrenmeye açıklığın artmasına yol açan Genişlet ve İnşa Et Teorisinin kullanımını sağlamaktadır (Spreitzer ve Proath, 2014, Fredrickson ve Cohn, 2008). Bu teori, daha önce de belirtildiği üzere güvenli ve yakın ilişkiler ortamında olumlu duyguların, bireylerin anlık düşünce-eylem kapsamını genişleterek kalıcı kişisel kaynaklar oluşturmasına destek olduğunu savunmaktadır (Fredrickson ve Cohn, 2008). Neşe, ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi olarak belirtilen olumlu duygular temelinde oluşturulan teorinin özellikle ilgi boyutu keşfetme dürtüsünü açığa çıkararak (Fredrickson, 2004) bireyin öğrenme eğilimini güçlendirebilir ve bu doğrultuda işte gelişmeye katkı sağlayabilir.

4.4.2. Kaynaklar

Sosyal Yerleşiklik Modelinde işte gelişmenin itici gücü olarak ele alınan kaynaklar işin yapılması sırasında üretilen bilgi, işi olumlu anlamlandırma, olumlu duygusal kaynaklar ve ilişkisel kaynaklar olarak ele alınmaktadır (Spreitzer vd., 2005).

1. Bilgi: Kaynak olarak bilgi örgütler açısından oldukça önemlidir. Örgütler mevcut durumlarını değerlendirirken ya da gelecekte planladıkları konumlarına ellerindeki bilgi doğrultusunda karar vermektedirler. Bilgi, faaliyet alanındaki rakipler karşısında da bir güç olarak değerlendirilebilir. Spreitzer vd.'ne (2005) göre bilgi kaynağı kapsamında; çalışanlar sorunların çözümünde mevcut bilgilerini kullanarak işi tamamlamak için yeni yollar

keşfedebilir ve bu keşifler doğrultusunda daha yaratıcı yorumlarla görevlerine odaklanabilirler.

2. Olumlu anlam: Çalışanları motive eden unsurlardan biri yapılan işte anlam aramaktır (Niessen vd., 2012). Kişisel gelişimi de kolaylaştıran olumlu anlam kavramına göre çalışanlar, işlerinin anlamlı olduğunu düşündüklerinde işlerine daha fazla konsantre olmakta ve çalışma günü içerisinde zorluklarla baş edebilme, çözüm odaklı hareket edebilme, diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirme ve canlılığı ve öğrenmeyi teşvik eden iş rollerine daha çok bağlanabilmektedirler (Spritzer vd., 2005). Bu olumlu anlam diğer üç kaynaktan farklı olarak sadece işin yapıldığı sırada değil çalışanın özel hayatında yaşadığı olayların uzantısı olarak da işine yansıyabilmektedir (Niessen vd., 2012).

3. Olumlu duygusal kaynaklar: Çalışma ortamında gün içerisinde duyguların kontrolünü gerektiren çok çeşitli durumlarla karşılaşılmaktadır. Bu durumlar öfke, kin, nefret, saldırganlık gibi olumsuz duyguların oluşmasına yol açarak çalışanların iş motivasyonunun azalmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca bu tür olumsuz duygular, kişileri olumsuz düşüncelere sevkedebilmekte ve olumsuz davranışlar sergilemelerine ortam yaratabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların bu tür olumsuzluklarla baş edebilmesi önem kazanmaktadır. Olumsuz duygulara karşı olumlu duyguların deneyimlenmesi ve sürdürülmesi konusunda ortaya atılan Genişlet ve Oluştur Teorisine göre olumlu duygular (neşe, ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi vb.), insanların düşünce-eylem hafızasını genişleterek zaman içerisinde fiziksel, bilişsel ya da sosyal kaynaklar oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 1998). Bu kaynaklar, insanların olumsuz bir durum karşısında fiziksel ya da düşünsel olarak nasıl davranmaları ya da ne yapmaları gerektiği yönünde yardımcı olabilmektedir. Çalışanlar, bu kaynakları kullanarak işlerinde daha fazla gelişme elde edebilirler. Örneğin, bir konuya diğerlerinden daha fazla ilgi duyan çalışan, işi yerine getirmesini sağlayacak yeni bilgiler keşfetme ya da üretme konusunda daha başarılı olabilmektedir. Yeni bilgi keşfi ile çalışanın işini yaparken daha canlı ve enerjik hissedebileceği kabul edilebilir. Ayrıca olumlu duyguların etkileşim halinde yayılacağı ya da yansıyacağı kabulüyle bir çalışan sahip olduğu duyguyu çalışma ortamındaki diğer çalışanlara da yansıtabilmektedir. Buna göre önemi anlaşılabilen olumlu duygusal kaynaklar çalışma ortamında daha güvenli, samimi ve yakın ilişkiler yönünde motivasyon sağlamaktadır (Fredrickson, 2004).

4. İlişkisel kaynaklar: Bir örgütte gerek yönetici-çalışan arasında gerekse çalışanların kendi aralarında kurulan doğru ilişkilerin örgütlerin etkinliği ve başarısı açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiler, çalışanın işine ve çalışma ortamında gelişimlerine ilişkin motivasyonuna etki edebilmektedir. Çalışanlar ile yönetici arasında kurulan yüksek kaliteli bir ilişkinin, çalışanların daha canlı, enerjik ve başarılı olmaları üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Xu vd., 2019). Çalışanlar arasında açık bir şekilde kurulan iletişim, bilgi paylaşımı ve aralarında güven ilişkisinin kurulmasını sağladığı için işte gelişmenin her iki boyutu ile ilişkilendirilebilmektedir (Walumbwa vd., 2020).

Sosyal Yerleşiklik Modelinde ele alınan bağlamsal ve kaynaklar unsurlarına aracılık eden üç temel davranış işte gelişmeye yol açmaktadır: göreve odaklanma, keşfetme ve dikkatli ilişki kurma (Spreitzer vd., 2005). Çalışanın işle ilgili rolünü yerine getirirken dikkatli ve uyanık olduğu anlarla ifade edilen görev odağı durumunda çalışanlar, tüm enerjilerini gönüllü ve kasıtlı olarak rollerini yerine getirmek için harcamaktadır (Paterson vd., 2014). Üstlenilen göreve odaklanabilmek çalışanı hedeflerine ulaştıracağı gibi bireysel anlamda da üretkenlikle sonuçlanabilir. Ancak çalışanlar gerek kendilerinden gerekse çalışma ortamından kaynaklı çevresel birçok etkenden dolayı odaklanma becerisini kullanamayabilirler. Kişinin odağı anlık olarak dağılsa dahi yeniden odaklanma hemen söz konusu olamayabilir ve bu durumun zaman kaybettirdiği ve iş performansına olumsuz etki ettiği söylenebilir. Oysa çalışanın görevine odaklanması durumunda canlılık duygusunu artıran bir başarı duygusu hissetmesi ve işi başarma hedefine yönelik yeni yol ve yöntemler öğrenmesi mümkün olmaktadır (Spreitzer vd., 2005, Niessen vd., 2012). Göreve odaklanma derecesi yüksek çalışanların davranışlarının iş taleplerini karşılamaya yönelik olacağı kabul edildiğinden performansın olumlu etkileneceği de söylenmektedir (Niessen vd., 2012). Göreve odaklanan çalışanın kendini tamamen işine kaptıracağı için yenilikçi ve yaratıcı çalışma yollarını keşfederek daha çok risk alabileceği belirtilmektedir (Spreitzer vd., 2005). Aktif öğrenme yaklaşımlarının altında yatan bilişsel, motivasyonel ve duygusal süreçler üzerine yapılan çalışmada keşifin öğrenme ve öğrenilenleri aktarma noktasında olumlu etkileri olduğu savunulmaktadır (Bell ve Kozlowski, 2008).

Çalışanlar işlerini yaparken diğerleri ile etkileşim halinde hareket etmektedir. Aradaki bu ilişkinin sonucunda farklı ve yeni bilgi, yol ve yöntemlerin ortaya çıktığı kabul edilebilir. Spreitzer vd. (2005), çalışanların birbiriyle kurduğu dikkatli ilişkiye iki açıdan bakmaktadır; bu ilişki sayesinde çalışanlar tanımlanmış rollerin ötesine geçen yeni bilgilere

sahip olmakta ve birbirlerine duydukları destek ve güven çerçevesinde olumlu ilişki kaynakları oluşmaktadır (Spreitzer vd., 2005). Dikkatli ilişki özellikle iş birliği kapsamında ekip halindeki çalışma ortamını şekillendirmekte ve dolayısıyla birlikte oluşturulan çalışma sistemi çalışanlarda aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Stephens ve Lyddy, 2016). Bireyler, amaçlarına ulaşmak için çalışma ekibinin diğer üyeleriyle etkili bir şekilde çalıştıkça, yüksek canlılık seviyeleri deneyimlemeleri de muhtemel görülmektedir (Paterson vd., 2014).

Spreitzer vd.'nin (2005) işyerinde gelişme modeline dayanarak yapılan meta analizde gelişmenin boyutları, canlılık ve öğrenme olarak belirtilirken; işte gelişmenin proaktif kişilik, psikolojik sermaye, çalışan bağlılığı, özerklik, dürüstlük, sorumluluk alma, göreve odaklanma, adalet algısı, olumlu–olumsuz duygulanım gibi bireysel özellikler ile destekleyici ve güçlendirici liderlik, lider üye değişimi kalitesi, yüksek performanslı çalışma sistemi, bilgi kaynakları, destekleyici iklim, iş kontrolü, iş yeri şiddeti, güven gibi ilişkisel kaynaklardan etkilendiği görülmektedir (Spreitzer vd., 2005; Kleine vd., 2019; Liu vd., 2021). Spreitzer vd.'nin (2005) bu çalışmasının dışında Abid ve Contreras'ın (2022) 2001-2021 yılları arasındaki yazının taraması çalışmasında işte gelişmeyi algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlali, kişilik, liderlik türleri, iş yeri nezaketsizliği, iş- aile zenginleştirme, görev kimliği, rol belirsizliği, psikolojik güvenlik, destek iklimi, meslektaşlara ve süpervizöre güven gibi konuların etkilediği çalışmaların olduğu bildirilmektedir (Abid ve Contreras, 2022).

4.5 İşte Gelişme, Yöneticiye Duyulan Güven, Rol Performansı ve Duygusal Tükenme

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ortamına örgütlerin uyum sağlamasında, artan rekabetçi ortamda daha güçlü olabilmesinde çalışanlarının gelişmesinin ve başarı elde etmesinin ve bu durumun sürdürülmesinin önemi açıktır. Bilgi ve birikim düzeyi yüksek çalışanlar, örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadırlar. İşte gelişme, çalışanların gelişmesi için enerji verilmesini, kaynakların tüketilmesi yerine kaynak yaratılmasını sağlayan bir mekanizmadır (Spreitzer vd., 2012). Canlılık ve öğrenme duygusuna dikkat ederek, bireylerin işlerinin sürdürülebilirliğini değerlendirmeye yarayan bu mekanizma, iş performansını artırma, tükenmişliği azaltma ve sağlığı iyileştirme gibi önemli işlevlere sahiptir (Spreitzer vd., 2012). Çalışanların keşfedici, yaratıcı ve yenilikçi

olabilmelerinde güven duygusunun önemli etkenlerden biri olduğu kabul edilebilir. Güven duygusu, çalışanların rollerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu canlılık hissini artırmakta ve yapılan iş aracılığıyla daha fazla öğrenmeyi teşvik edecek risklerin üstlenilmesini kolaylaştırmaktadır (Carmeli ve Spreitzer, 2009). Canlılığın olumlu sosyal etkileşimlerden kaynaklanması nedeniyle yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı saygı ve güven ortamı çalışanların işyerindeki canlılığını besleyen bir çalışma ortamına katkıda bulunmaktadır (Kleine vd., 2018, Spreitzer vd., 2005). Örgütsel güvenin (örgüte, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven) işte gelişmeyi destekleyip desteklemediği kapsamında akademisyenler özelinde yapılan araştırmada örgütsel güvenin işte gelişme üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Koçak, 2016). Çalışanların yöneticiye duydukları güven, yönetici açısından önemli bir güç ve yetki kaynağı olarak görülmekte ve bu durumun devamında yönetici-çalışan arasında gerçekleşecek yüksek kaliteli etkileşimin çalışanlar açısından kendilerini ifade etme yetkinliğini geliştirerek yüksek düzeyde gelişme imkanı sağlayacağı kabul edilmektedir (Liu vd., 2021). İşte gelişmenin yöneticiye duyulan güven ile çalışan yaratıcılığı arasındaki aracılık rolünün araştırıldığı çalışmada işinde gelişen çalışanların yöneticilerine güvendiklerinde yüksek derecede yaratıcı davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir (Jaiswal ve Dhar, 2017). İş ortamında güvensizliğin olması halinde çalışanlar hem yöneticilerinden hem de diğer çalışanlardan bilgileri saklama yoluna gidebilir, birbirlerine karşı daha temkinli ve korumacı yaklaşabilirler (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010). Bilginin saklanması iş yerinde öğrenmenin önünde bir engel olarak görülebilir. Ayrıca güvensizliğin getirdiği korumacı tutum tarafların birbirleri hakkında veri ve bilgi toplamasının önüne geçmektedir. Lewicki ve Bunker (2005) tarafından ortaya konulan güven türlerinde de söz edildiği gibi bu tür olumsuz tutumlar, taraflar arasında güven gelişiminin önüne geçmektedir.

Rol performansı, çalışanın örgütü tarafından gereklilikleri tanımlanan görev(ler)deki performans olarak değerlendirilmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda iş performansını öngören çeşitli faktörler tanımlanmış olsa da işte gelişmenin çalışanın rol performansına etkisine ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Elahi vd., 2020). Frazier ve Tupper (2018) canlılığı ve öğrenmeyi deneyimleyen çalışanların günlük iş ve görevlerini yerine getirmek için bilgi ve kaynaklara sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu belirterek işte gelişmenin rol performansıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma ortamında canlılığı azaltan enerjisiz ilişkilerin çalışanları diğerleri ile etkileşimden uzak tutarak öğrenme fırsatını azalttığı ve dolayısıyla bu durumun rol performansına

olumsuz etkileri olduğu da öne sürülmüştür (Gerbasi vd., 2015). Bu noktada işte gelişmeyi deneyimlemiş çalışanlar sahip oldukları olumlu kaynakları (işini anlamlandırma, olumlu duygular, sosyal ilişkiler, kişisel ilgi vb.) kullanarak bu olumsuz etkiden kurtulabilirler. Gerbasi vd.'nin (2015) çalışmalarının sonucunda da iş yerinde gelişmiş çalışanların karşılaştıkları enerjisiz ilişkilerin performans üzerindeki etkilerine daha az duyarlı oldukları ortaya konulmaktadır. Paterson vd. (2014), işte gelişme algısına ilişkin araştırmalarında çalışanların iş yerinde gelişmesinin hem kendi performanslarına hem de örgüt performansına fayda sağladığını belirtmişlerdir. Örgütler sahip oldukları insan kaynağına odaklanarak önemli rekabet avantajı elde edebilirler. Öğrenme için uygun zemini hazırlayan örgütler, çalışanlarında öğrenme yoluyla bazı davranış değişikliklerinin olmasına yol açarak bireysel ve örgütsel performans artışını sağlamaktadırlar (Shan, 2016). Spreitzer vd.'nin (2012) sağlık, finansal, eğitim, denizcilik gibi çok çeşitli sektörlerde yapmış oldukları çalışmada işinde gelişenlerin, öğrenme ve gelişme fırsatları arayarak kariyerlerinin gelişimi için daha fazla inisiyatif aldıkları, işleriyle ilgili kişisel amaçlarını ön planda tutarak zorluklara karşı daha dayanıklı olduklarını, işbirliği becerilerinin geliştirilmesi sonucunda diğerleriyle etkili iletişim ve problem çözme gibi olumlu sonuçlar elde ettikleri görülerek işte gelişmenin performansa olumlu katkısı olduğu görülmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalara bakıldığında başlangıçta yöneticisine güven duyan bir çalışanın daha yaratıcı çalışmalar yapabildiği, yöneticiyle ya da diğer çalışanlara etkili iletişim kurabildiği, işbirliği içerisinde hareket ederek bilgi paylaşımında bulunduğu ve özellikle kariyer gelişimi için kendine sunulan öğrenme fırsatlarını değerlendirmek üzere daha fazla sorumluluk üstlenebildiği gibi olumlu sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Buradan hareketle çalışmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur:

H3: İşte gelişme, yöneticiye duyulan güven ile rol performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Çalışanların işlerini yaparken bilgi, olumlu anlam ve güçlü sosyal ilişkiler gibi yeni kaynaklar yaratması sonucu performanslarının artmasının yanı sıra sağlıklarının da iyileştiği bilinmektedir (Prem vd., 2017). Spreitzer vd. (2012), işte gelişme kavramının kapsamına uyan çalışanların diğer iş arkadaşlarına göre yüzde 16 daha iyi performans ve yüzde 125 daha az tükenmişlik sergilediklerini bulmuşlardır. İşte gelişme yalnızca kariyer geliştirme girişimi ve genel sağlık gibi bireysel sonuçların geliştirilmesi değil aynı zamanda artan performans ve azalan sağlık bakım maliyetleri yoluyla örgütlere de fayda sağlamaktadır

(Proath vd., 2012). Ayrıca sağlığı kötü bir çalışanın verimli çalışamayacağı kabulüyle sağlık yüksek rol performansı için bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir (Rau, 2006).

İşte gelişmenin ana sonucu olarak kabul edilen sağlık (Spreitzer vd., 2005) fiziksel ve zihinsel sağlık olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Fiziksel sağlık, bedensel sağlık sorunlarından kaynaklanan rol sınırlamalarının olmamasını ve bedensel ağrıların olmamasını kapsarken; zihinsel sağlık, sosyal işlevsellik, duygusal problemlerden kaynaklanan rol sınırlamalarının olmamasını ifade etmektedir (Kleine vd., 2022). Dolayısıyla işinde gelişen kişilerin gerek fizyolojik gerekse psikolojik durumlarının sağlıklı olduğu söylenebilir. İşinde görev ve sorumluluklarını tamamlayan kişiler buradan aldıkları enerji ile beslenerek canlılık duygusunu yaşayabilirler (Kleine vd., 2022). Örgüt türü ne olursa olsun gelişen çalışanların daha sağlıklı oldukları, daha az fiziksel ve sinirsel şikayetler bildirdikleri, daha az doktor ziyareti yaptıkları, daha az tükenmişlik ya da zorlanma eğilimi yaşadıkları bilinmektedir (Spreitzer vd., 2012). Rau (2006), kişisel gelişime ve sağlığa elverişli işlerin tasarımının sonuçları üzerine yaptığı çalışmasında; iş yerinde öğrenen çalışanların fizyolojik ve zihinsel sağlıklarının daha dengeli olduğunu belirtmektedir. Spreitzer vd.'ne göre (2005) gelişme çalışanların sağlığını ve kişisel gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Canlılık duygusuna sahip olanlar endişe, depresyon ya da üzgün olma gibi durumlarla daha az karşılaştıkları ve aynı zamanda öğrenme duygusunun da zihinsel ve fiziksel sağlığa katkıda bulunduğu bilinmektedir (Proath vd., 2012). Öğrenme duygusunun fiziksel sağlığa olan katkısı, Alfredsson vd. (1985) tarafından yapılan bir çalışmada ele alınmış ve yeni şeyler öğrenme olasılığının az olduğu işlerde çalışanların diğerlerine göre kalp krizi nedeniyle hastaneye kaldırılma riskinin daha fazla olduğu bulunmuştur (Alfredsson vd., 1985).

İşte gelişimin pozitif bir psikolojik durum olması nedeniyle psikolojik sağlık sorunları olan çalışanlar dahil tüm çalışanlar için olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı söylenebilir. Çalışanın işe devam etme noktasında kendini enerjik ve istekli hissetmesi ya da yaptığı iş sayesinde yeni bilgiler edinmesinin sağlanması ile üretkenliğinin artacağı ve olumsuz psikolojik durumdan uzaklaşabileceği kabul edilebilir. Çalışanları stres yaşadıklarında ve zihinsel sağlıklarını "kötü" olarak tanımladıkları durumlarda yöneticilerin ihtiyacı olan şey, çalışanları etkili ve duyarlı bir şekilde yönetme becerisine sahip olması ve daha da önemlisi güven duygusunu hissettirmesi olduğu söylenebilir. Buna göre çalışmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturlmuştur:

H4: İşte gelişme, yöneticiye duyulan güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Yazın taramasında çeşitli değişkenler arasındaki ilişkide işte gelişmenin aracı rolüne odaklanan bazı çalışmalar da bulunmaktadır (Abid vd., 2015; Li vd., 2016; Jiang, 2017; Raza vd., 2017; Ali vd., 2018; Abid vd., 2018; Abid vd., 2019; Li vd., 2019; Raza ve Ahmed, 2020; Jiang vd., 2020; Chang ve Busser, 2020; Zhai vd., 2020, Yan vd., 2021; Sheng ve Zhou, 2021; Okros ve Virga, 2022; Milia ve Jiang, 2022).

BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

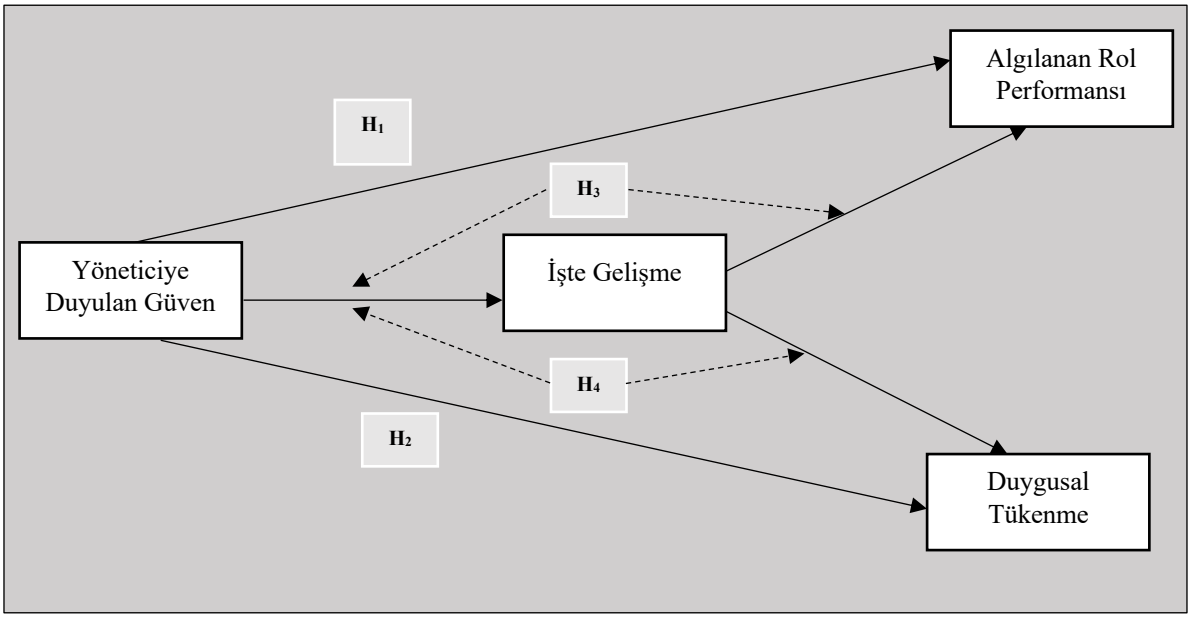
Araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırmanın; deseni, modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları ve yapılacak analizlere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

5.1. Araştırmada Kullanılan Desen

Bu araştırmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Nicel araştırma deseninin türlerinden olan tarama araştırması tercih edilen yöntem olmuştur.

5.2. Araştırma Modeli

Kavramsal çerçevede gerekçeleri ile ele alınan hipotezlere dayalı olarak oluşturulan ve test edilen araştırma modeli Şekil 5.1.'de sunulmuştur



Şekil 5.1. Araştırma modeli

Çalışmanın hipotezleri şunlardır:

H_1: Yöneticiye duyulan güven, rol performansını aynı yönde ve anlamlı olarak etkiler.

H_2: Yöneticiye duyulan güven, duygusal tükenmeyi zıt yönde ve anlamlı olarak etkiler.

H_3: İşte gelişme, yöneticiye duyulan güven ile rol performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H_4: İşte gelişme, yöneticiye duyulan güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

5.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Nicel araştırma deseninin türlerinden olan tarama araştırması tercih edilen yöntem olmuştur.

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki aktif çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evrenine dahil olacak katılımcılara ait iletişim bilgilerine ulaşmak olanaklı olmadığı için örneklem çerçevesi oluşturulamamıştır. Evreni temsil edebilecek gerekli örneklem büyüklüğünü belirlemek için Barlett, Körtlik ve Higgins (2011: 46)'in "Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü" kullanılmıştır. Örnek büyüklüğü %95 güven düzeyinde 384 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma için veriler toplanmadan önce; 50 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonuçlarına göre ölçekte bir problem olmadığı tespit edilmiştir. Pilot uygulama sonuçlarıyla birlikte 401 katılımcı verisi elde edilmiştir. Örneklem çerçevesinin oluşturulamamış olması nedeniyle anket katılımcılarına tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden olan kolayda örnekleme tekniğiyle ulaşılmış ve veriler anlık olarak toplanmıştır. Araştırma verileri 14 Nisan–8 Haziran 2023 tarihleri arasında toplanmıştır.

Yapılan araştırma kapsamında veri toplanan katılımcıların demografik bilgilerine Tablo 5.1.'de de görüleceği üzere katılımcıların; %51,1'i kadın (N=205), %48,9'u erkek (N=195); %37,9'u 46-55 yaş grubunda (N=152); %53,6'sı lisans mezunu (N=215) ve %60,6'sı personel/memur unvanında çalışmaktadır (N=243). Ankete katılanların %44,9'unun aylık gelir düzeyi 15.001-20.000 TL aralığında (N=180); %30,9'u mevcut iş

yerinde 1-5 yıldır çalışmakta (N=124) ve %41,6'sı 21 yıl ve üzeri süreli toplam çalışma deneyimine sahiptir (N=167).

Tablo 5.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bilgiler

Özellik		**Sıklık**	**Yüzde**	**Özellik**		**Sıklık**	**Yüzde**
Cinsiyet	**Kadın**	**205**	**51,1**	**Aylık Gelir Düzeyi (TL)**	8500 ve altı	7	1,5
	Erkek	196	48,9		8501-10000	16	4,0
	Toplam	**401**	**100**		10001-15000	43	10,7
Yaş	25-35	60	15,00		**15001-20000**	**180**	**44,9**
	36-45	142	35,4		20001 ve üzeri	155	38,7
	46-55	**152**	**37,9**		**Toplam**	**401**	**100**
	56 ve üzeri	47	11,7	**Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresi**	**1-5 yıl**	**124**	**30,9**
	Toplam	**401**	**100**		6-10 yıl	76	19,00
Eğitim	Ön Lisans	39	9,7		11-15 yıl	63	15,7
	Lisans	**215**	**53,6**		16-20 yıl	68	17,0
	Lisansüstü	147	36,7		21 ve üzeri	70	17,5
	Toplam	**401**	**100**		**Toplam**	**401**	**100**
Unvan	**Personel /Memur**	**243**	**60,6**	**Toplam Çalışma Süresi**	1-5 yıl	25	6,2
	Alt Düzey Yönetici (Müdür, Koordinatör, Süpervizör vb.)	111	27,7		6-10 yıl	39	9,7
	Orta Düzey Yönetici (Daire Başkanı vb.)	25	6,2		11-15 yıl	53	13,2
	Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür vb.)	21	5,2		16-20 yıl	117	29,2
	Toplam	**401**	**100**		**21 ve üzeri**	**167**	**41,6**
					Toplam	**401**	**100**

5.4 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri, anket yöntemiyle toplanmıştır. Kullanılan anket formu EK'te sunulmuştur.

Kullanılan ankette 2 bölüm altında toplam 34 ifadeye yer verilmiştir. Anketin birinci bölümünde veri alınan katılımcıların; cinsiyet, yaş, aylık gelir düzeyi, eğitim durumu, iş yerindeki görev unvanı, çalışma süresinin (toplam ve mevcut iş yerindeki) sorulduğu 7 ifade kullanılmıştır. Rol Performansı (4 ifade), Duygusal Tükenme (9 ifade), Yöneticiye Duyulan Güven (5 ifade), İşte Gelişme (9 ifade) değişkenlerini ölçmek için de toplam 27 ifade ikinci bölüme konulmuştur.

5.5 Veri Toplama Araçları

Bu başlık altında çalışmada kullanılan ölçeklere ait bilgiler sunulmuştur.

5.5.1. Algılanan rol performansı ölçeği

Algılanan rol performansını ölçmek için 4 maddelik rol içi performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Tek boyuttan oluşan 4 maddelik ölçek için kullanılan ifadeler ile bu ifadelerin kodları Tablo 5.2.' de gösterilmiştir.

Tablo 5.2. Algılanan Rol Performansını Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları

İfade	Kod
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	RP1
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	RP2
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	RP3
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	RP4

Kaynak: Çöl, 2008

5.5.2. Duygusal tükenme ölçeği

Tükenmişlik kavramının Duygusal Tükenme boyutunu ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanması Ergin (1992) tarafından yapılan Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam yirmi iki maddeden (dokuz madde duygusal tükenme, beş madde duyarsızlaşma ve sekiz madde düşük kişisel başarı) oluşmakta ve 7'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Ancak Ergin (1992) tarafından yapılan Türkçeye uyarlama çalışmasında 5'li Likert tipi ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu seçenekler şiddet derecelerine göre 1-Hiçbir zaman; 5- Her zaman olarak belirlenmiştir. Ölçeğin duygusal tükenme boyutunu ölçmek için kullanılan ifadeler ile ifadelerin kodları Tablo 5.3.'te gösterilmiştir (Tunç, 2008).

Tablo 5.3. Duygusal Tükenmeyi Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları

İfade	Kod
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	DT1
İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	DT2
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	DT3
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	DT4
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	DT5
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	DT6
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	DT7
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	DT8
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	DT9

Kaynak: Tunç, 2008

5.5.3. Yöneticiye duyulan güven ölçeği

Yöneticiye duyulan güven düzeyini belirlemek için Podsakof ve arkadaşları (1990) tarafından Cook ve Wall (1980)' in çalışmasından esinlenerek geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Podsakof ve arkadaşları (1990) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .90 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Tablo 5.4.'de yöneticiye duyulan güveni ölçmek için kullanılan ifadeler ile kodlarına yer verilmiştir.

Tablo 5.4. Yöneticiye Duyulan Güveni Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları

İfade	Kod
Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim.	YDG1
Yöneticim hiçbir zaman çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamaya çalışmaz.	YDG2
Yöneticimle tamamen uyum içerisinde olduğumuz inancındayım.	YDG3
Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım.	YDG4
Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim.	YDG5

Kaynak: Turunç ve Çelik, 2012

5.5.4. İşte gelişme ölçeği

İşte gelişme değişkenini ölçmek için Proath vd. (2012) tarafından geliştirilen Toksöz vd. (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması için üç ayrı örneklem grubundan (akademisyen, turizm çalışanı ve öğretmen) veri toplanmıştır. Yapı geçerliliğini test etmek için uygulanan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarına göre açıklanan varyansı %57,943 olan ölçeğin, orijinal yapılanmasına uygun şekilde öğrenme ve canlılık boyutları olmak üzere iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir (Toksöz vd., 2020). İşte gelişme değişkenini ölçmek için bu çalışmada kullanılan ölçeğe ilişkin ifadeler ve ifadelere ait kodlara Tablo 5.5.'te yer verilmiştir.

Tablo 5.5. İşte Gelişmeyi Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodları

İfade	Kod
Zamanla daha fazla öğrenirim.	İG1
Çoğunlukla kendimi öğrenirken bulurum.	İG2
Kendimi sürekli ilerleme kaydeden biri olarak görürüm.	İG3
Öğrenmeye açık değilim.	İG4
Kendimi hayat dolu ve zinde hissederim.	İG5
Bir şey yapma enerji ve şevkine sahibim.	İG6
Kendimi çok enerjik hissetmem	İG7
Her yeni günü dört gözle beklerim.	İG8
Kendimi algıları açık ve atik hissederim.	İG9

Kaynak: Toksöz vd., 2020

BÖLÜM 6. BULGULAR

Bu bölümde araştırma değişkenlerinin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları, araştırma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistikleri ve araştırma hipotezlerine yönelik sonuçlar derlenmiştir.

6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik ve Geçerlik Analiz Sonuçları

Oluşturulan ölçüm modeliyle araştırmada kullanılan yapıların güvenirlik ve geçerlik sonuçları test edilmiştir. Güvenirlik ve geçerlik için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analiziyle yapıların birleşme ve ayrışma geçerliği ile iç tutarlık güvenirliği araştırılmıştır.

Birleşme geçerliği için yapıları ölçen ifadelerin faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) katsayıları hesaplanmıştır. İç tutarlık güvenirliği içinde Cronbach's Alfa ve bileşik güvenirlik (CR=Composite Reliability) değerleri kontrol edilmiştir. Hair vd.'ne göre (2006; 2022); ifadelerin faktör yüklerinin ≥0,70; değişkenlerin Cronbach's Alfa ve CR katsayılarının ≥0,70; AVE değerinin de ≥0,50 eşik değerlerine ulaşması gerekmektedir. Tablo 6.1.'de değişkenler için oluşturulan ölçüm modeli sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6.1. Faktör Analizi Sonuçları

Yapı	İfadeye Verilen Kod	Faktör Yükü	Cronbach's Alfa	Bi leşik Güvenirlik	Açıklanan Ortalama Varyans
Algılanan Rol Performansı	RP1	0,843	0,864	0,907	0,710
	RP2	0,849			
	RP3	0,867			
	RP4	0,810			
Duygusal Tükenme	DT1	0,834	0,912	0,929	0,600
	DT2	0,845			
	DT3	0,881			

Yapı	İfadeye Verilen Kod	Faktör Yükü	Cronbach's Alfa	Bi leşik Güvenirlik	Açıklanan Ortalama Varyans
	DT4	0,757			
	DT5	0,889			
	DT6	0,781			
	DT7	0,405			
	DT8	0,700			
	DT9	0,766			
Yöneticiye Duyulan Güven	YDG1	0,873	0,901	0,927	0,718
	YDG2	0,814			
	YDG3	0,874			
	YDG4	0,860			
	YDG5	0,812			
İşte Gelişme	İG1	0,669	0,873	0,902	0,568
	İG2	0,738			
	İG3	0,768			
	İG5	0,824			
	İG6	0,838			
	İG8	0,681			
	İG9	0,742			

Hair vd. (2022) faktör yüklerinin ≥0,70 olması gerektiğini belirtmektedir. Yazarlar faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini; faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise CR ya da AVE değerlerinin eşik değerin altında olması halinde ölçüm modelinden çıkarılmasını önermektedir. Buna göre işte gelişme değişkenini ölçmek için kullanılan İG4 (Öğrenmeye açık değilim) ve İG7 (Kendimi çok enerjik hissetmem) ifadelerinin faktör yükleri 0,40'ın altında olduğu için ölçüm modelinde yer verilmemiştir.

Duygusal tükenme değişkeninin yedinci, işte gelişme değişkeninin de bir ve sekizinci ifadelerinin faktör yükleri sırasıyla 0,405; 0,669 ve 0,681 olarak hesaplanmıştır. Bu

ifadelerin ait olduğu değişkenlerin CR ve AVE katsayıları eşik değerin üzerinde olduğu için belirtilen ifadeler ölçüm modelinden çıkartılmamıştır.

Tablo 6.1.'de de görüldüğü üzere Cronbach's Alpha katsayıları 0,864 ile 0,912; CR katsayıları da 0,902 ile 0,929 arasında hesaplanmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan değişkenlerin iç tutarlık güvenirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2022).

Tablo 6.1.'deki sonuçlara göre, değişkenleri ölçen ifadelerin faktör yüklerinin 0,405 ile 0,889 arasında olduğu görülmektedir. AVE katsayıları da 0,568 ile 0,718 arasında gözlemlenmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmada kullanılan değişkenlerin birleşme geçerliğinin sağlandığı anlaşılmıştır (Hair vd., 2022).

Değişkenlerin ayrışma geçerliğinin test edilmesi için Fornell ve Larcker (1981) kriteri ile Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT kriterleri kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenlerin AVE değerlerinin karekökü diğer değişkenlerle arasındaki korelasyondan yüksek olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre yapılan analiz sonuçları Tablo 6.2.'de yer almaktadır.

Tablo 6.2. Ayrışma Geçerliliği (Fornell ve Larcker Kriteri)

	Algılanan Rol Performansı	**Duygusal Tükenme**	**İşte Gelişme**	**Yöneticiye Duyulan Güven**
Algılanan Rol Performansı	(0,843)			
Duygusal Tükenme	-0,163	(0,774)		
İşte Gelişme	0,375	-0,456	(0,754)	
Yöneticiye Duyulan Güven	0,264	-0,455	0,337	(0,847)

Tablodaki parantez içindeki değerler AVE'nin karakök değerleridir. Bu değerlere göre her bir değişkenin AVE karekökünün diğer değişkenlerle korelasyonundan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Henseler vd. (2015)'ne göre HTMT katsayıları ise; teorik anlamda birbirine yakın yapılarda 0,90'ın, uzak yapılarda ise 0,85'in altında olmalıdır. Bu çalışma kapsamında hesaplanan HTMT katsayıları 0,85'in altına gerçekleşmiştir. Hesaplanan HTMT katsayıları Tablo 6.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 6.3. Ayrışma Geçerliliği (HTMT Katsayıları)

	Algılanan Rol Performansı	Duygusal Tükenme	İşte Gelişme	Yöneticiye Duyulan Güven
Algılanan Rol Performansı				
Duygusal Tükenme	0,173			
İşte Gelişme	0,438	0,474		
Yöneticiye Duyulan Güven	0,295	0,485	0,369	

Tablo 6.2.'deki Fornell ve Larcker Kriterine göre ve Tablo 6.3.'deki HTMT katsayılarına bakılarak veri setinde ayrışma geçerliliğinin elde edildiği ifade edilebilir.

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri, Tablo 6.4:Tablo 6.7. arasında sunulmuştur.

Tablo 6.4. Algılanan Rol Performansı Tanımlayıcı İstatistikleri

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	**4,28**	**0,79**
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	4,01	0,88
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,02	0,90
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,10	0,88
Algılanan Rol Performansı	**4,10**	**0,73**

Algılanan rol performansı değişkeninin ortalaması 4,10 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 4,28 ile "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım" ifadesinde gerçekleşmiştir. Algılanan rol performansı değişkeni ortalama değerden yüksek bir değer almıştır.

Tablo 6.5. Duygusal Tükenme Tanımlayıcı İstatistikleri

İfade	Ortalama	Standart Sapma
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	3,00	1,10
İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	3,00	1,12
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,56	1,18
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	2,90	1,12
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,66	1,22
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	3,02	1,26
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	**3,20**	**1,18**
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,89	1,12
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	2,33	1,27
Duygusal Tükenme	**2,84**	**0,90**

Duygusal tükenme değişkeninin ortalaması 2,84 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 3,20 ile "İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum" ifadesinde gerçekleşmiştir. Duygusal tükenme değişkeni ortalama değerden düşük bir değer almıştır.

Tablo 6.6. Yöneticiye Duyulan Güven Tanımlayıcı İstatistikleri

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim.	3,21	1,13
Yöneticim hiçbir zaman çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamaya çalışmaz.	3,27	1,20
Yöneticimle tamamen uyum içerisinde olduğumuz inancındayım.	3,25	1,12
Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım.	3,32	1,18
Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim.	**3,60**	**1,10**
Yöneticiye Duyulan Güven	**3,33**	**0,97**

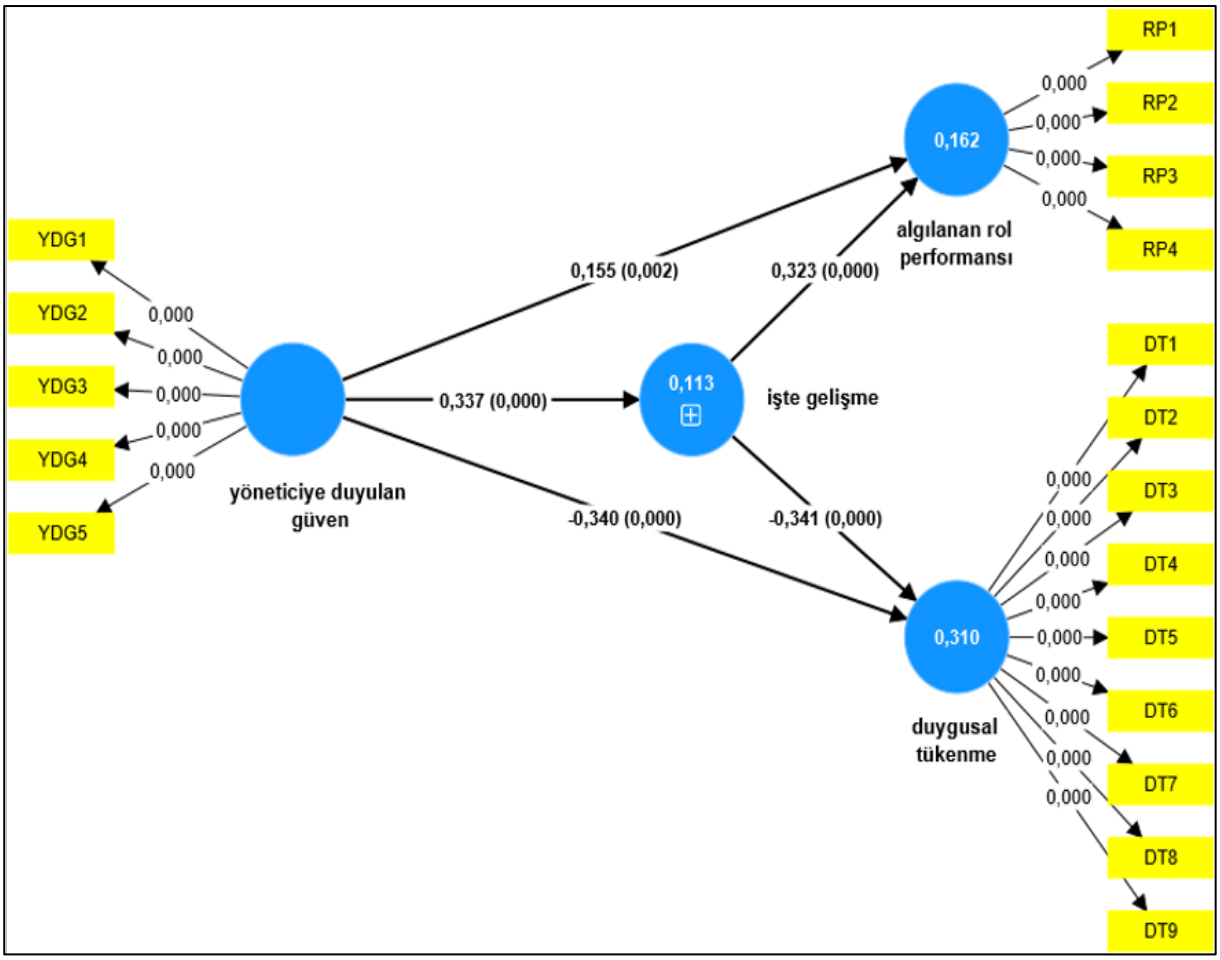
Yöneticiye duyulan güven değişkeninin ortalaması 3,33 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 3,60 ile "Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim" ifadesinde gerçekleşmiştir. Yöneticiye duyulan güven değişkeni ortalama değerden yüksek bir değer almıştır.

Tablo 6.7. İşte Gelişme Tanımlayıcı İstatistikleri

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Zamanla daha fazla öğrenirim.	**4,00**	**0,96**
Çoğunlukla kendimi öğrenirken bulurum.	3,81	0,96
Kendimi sürekli ilerleme kaydeden biri olarak görürüm.	3,88	0,94
Kendimi hayat dolu ve zinde hissederim.	3,53	0,99
Bir şey yapma enerji ve şevkine sahibim.	3,64	0,96
Her yeni günü dört gözle beklerim.	3,14	0,99
Kendimi algıları açık ve atik hissederim.	3,74	0,89
İşte Gelişme	**3,68**	**0,72**

İşte gelişme değişkeninin ortalaması 3,68 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 4,00 ile "Zamanla daha fazla öğrenirim" ifadesinde gerçekleşmiştir. İşte gelişme değişkeni ortalama değerden yüksek bir değer almıştır.

6.3. Hipotez Testleri



Şekil 6.1. Hipotez Testi Yapılan Yapısal Model

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler SmartPLS 4 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ringle vd., 2022; Yıldız, 2021). Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de PLSpredict analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 10.000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına ilişkin; VIF, R^2, f^2 ve Q^2 değerleri Tablo 6.8.' de sunulmuştur.

Tablo 6.8. Yapısal Model Katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	Q^2
Yöneticiye Duyulan Güven	İşte Gelişme	1,000	0,113	0,128 düşük	0,105
Yöneticiye Duyulan Güven	Algılanan Rol Performansı	1,128	0,162	0,025 düşük	0,064
İşte Gelişme		1,128		0,110 düşük	
Yöneticiye Duyulan Güven	Duygusal Tükenme	1,128	0,310	0,149 düşük	0,199
İşte Gelişme		1,128		0,149 düşük	

Araşırma modelinin değerlendirilmesinde öncelikle değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkinin olup olmadığı tespit edilmektedir. Bunun için yaygın olarak kullanılan yaklaşım VIF (Variance Inflation Factor) değerlerinin ele alınmasıdır. Hair vd. (2022), değişkenler arasındaki VIF katsayıları 5'ten küçükse doğrusallık problemi olmadığını öne sürerler. Tablo 6.8.'deki VIF katsayılarının 1,000 ile 1,128 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle araştırma değişkenleri arasında bir doğrusallık problemi olmadığı söylenebilir.

Tablodaki R^2 değerleri incelendiğinde algılanan rol performansının %16, duygusal tükenmenin %31 ve işte gelişmenin %11 oranlarında açıklandığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklayan ve f^2 ile temsil edilen etki büyüklüğü katsayısının 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Sarstedt vd. (2017)'e göre de katsayının 0,02'nin altında gerçekleştiği durumlarda bir etkiden söz etmek mümkün görülmemektedir. Etki büyüklüğü katsayıları (f^2) incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven değişkeninin algılanan rol performansı değişkeni üzerinde düşük, duygusal tükenme ve işte gelişme değişkenlerinin üzerinde düşük, işte gelişme değişkeninin de algılanan rol performansı değişkeni üzerinde düşük, duygusal tükenme değişkenin üzerinde ise düşük etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir.

Hair vd. (2022)'e göre tahmin gücü katsayısı (Q^2) sıfırdan büyükse araştırma modelindeki egzojen değişkenler, endojen değişkenleri tahmin edebilecek güce sahiptir.

Tablodaki Q^2 katsayıları sıfırdan büyük olduğu için araştırmanın modelinin; algılanan rol performansı, duygusal tükenme ve işte gelişme üzerinde tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Yeniden örnekleme yöntemi ile hesaplanan doğrudan etki katsayıları Tablo 6.9.'da, dolaylı etki katsayıları da Tablo 6.10.' da sunulmuştur.

Tablo 6.9.Yol Analizi Doğrudan Etki Katsayıları

Yol		**β**	**Standart Sapma**	**t-değeri**	**p-değeri**
Yöneticiye Duyulan Güven	Algılanan Rol Performansı	0,155	0,051	3,057	0,002
	Duygusal Tükenme	-0,340	0,052	6,483	0,000
	İşte Gelişme	0,337	0,054	6,240	0,000
İşte Gelişme	Algılanan Rol Performansı	0,323	0,062	5,167	0,000
	Duygusal Tükenme	-0,341	0,050	6,854	0,000

Tablo 6.9.'daki sonuçlar incelendiğinde;

- Yöneticiye duyulan güven değişkeninin algılanan rol performansı değişkeninin ($\beta = 0,155$; $p<0,01$) ve işte gelişme ($\beta = 0,337$; $p<0,01$) değişkeninin üzerinde pozitif yönlü ve duygusal tükenme ($\beta =-0,340$; $p<0,01$) değişkeninin üzerinde negatif yönlü etkiler ile

- İşte gelişme değişkeninin algılan rol performansı ($\beta = 0,323$; $p<0,01$) değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve duygusal tükenme ($\beta =-0,341$; $p<0,01$) değişkeni üzerinde negatif yönlü etkilerinin,

istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6.10. Yol Analizi Dolaylı Etki Katsayıları

Yol			β	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Yöneticiye Duyulan Güven	İşte Gelişme	Algılanan Rol Performansı	0,109	0,028	3,830	0,000
		Duygusal Tükenme	-0,115	0,027	4,224	0,000

Yöneticiye duyulan güven değişkeninin işte gelişme değişkeni üzerinden algılanan rol performansı (β= 0,109; p<0,000) ve duygusal tükenme (β= -0,115; p<0,000) değişkenleri üzerindeki dolaylı etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Zhao vd.'ne (2010) göre, dolaylı etkiler anlamlı ise aracı etkinin varlığından söz edilebilir.

Aracı etkinin anlaşılmış olması nedeniyle aracı etki türü, Yıldız (2021: 132)'ın aracı etki karar ağacı doğrultusunda incelenmiştir. Buna göre;

• Yöneticiye Duyulan Güven → İşte Gelişme → Algılanan Rol Performansı yolundaki dolaylı etkinin anlamlı olması, Yöneticiye Duyulan Güven → Algılanan Rol Performansı yolundaki direkt etkinin anlamlı olması, yol katsayılarının çarpınının da pozitif olması nedeniyle,

• Yöneticiye Duyulan Güven → İşte Gelişme → Duygusal Tükenme yolundaki dolaylı etkinin anlamlı olması, Yöneticiye Duyulan Güven → Duygusal Tükenme yolundaki direkt etkinin anlamlı olması, yol katsayılarının çarpınının da pozitif olması nedeniyle,

İşte gelişme değişkeninin yöneticiye duyulan güven değişkeniyle algılanan rol performansı ve duygusal tükenme değişkenleri arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan tüm analizler sonucunda, yöneticiye güven düzeyi yüksek olan bir çalışanın rol performans algısının yüksek, duygusal olarak kendini tükenmiş hissetme düzeyinin ise düşük olduğu ve işte gelişmenin de bu ilişkiyi olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Yani, yöneticiye duyulan güvenin tek başına algılanan rol performansını aynı yönde ve duygusal tükenmeyi zıt yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve işte gelişmenin aracılığıyla bu etkinin arttığı söylenebilir.

Araştırmanın buraya kadar olan sürecinde araştırma modelini oluşturan değişkenler kavramsal çerçevede incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler teorik olarak açıklanmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçları ve hipotezlerin test edilmesi sonucunda edinilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu bulgulara ilişkin alan yazında yer alan benzer diğer çalışmalar kapsamında yapılan değerlendirmeler sonuç bölümünde ele alınmıştır.

BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularının değerlendirildiği bu son bölüm ile çalışma tamamlanmış olmaktadır. Araştırmada test edilen hipotezler, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler ve bulguların analizi araştırmanın amacına ve sorunsalına uygun olarak ele alınmaktadır.

Yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansı ve duygusal tükenme üzerindeki etkisi ile bu ilişkide işte gelişmenin aracılık etkisine ilişkin elde edilen verilerin analizine dayalı tüm değerlendirmeler sonrasında yapılabilecek çalışmalar ve öneriler ise bu bölümde sunulmaktadır.

7.1. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar

Güven, insanlar arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde sürdürülmesinin önemli gerekliliklerinden biridir. Bir şeyin doğru, geçerli olduğuna, bir kişinin dürüst, yetenekli, beceri sahibi, sağlam kişilikli olduğuna dair içten gelen bir inanç güven kavramını tanımlayabilir. Bu tür bir inancın oluşması muhtemelen hemen olabilecek bir şey değildir. Başka bir deyişle güveni inşa edebilecek özelliklerin yanı sıra belli bir sürenin geçmesi sonucunda insan güven duygusuna sahip olabilir. Güven duygusu sayesinde insanlar, ilişkilerine daha fazla çaba sarfedebilir, kendilerini daha huzurlu, mutlu hissedebilir, bulundukları ortama ve ortamdaki diğerlerine karşı daha bağlı olabilir, gerekli hallerde karşılık beklemeksizin dürüstçe bilgi ve düşüncelerini paylaşabilirler. Güvenin olmaması insanları hayal kırıklığına sürükleyebilir ve ilişkilerde sürekliliği, dürüstlüğü ortadan kaldırabilir. Dolayısıyla güven duygusu gerek özel hayatta gerekse iş yaşamında oldukça önemlidir diyebiliriz.

Kavramın önemi yönetsel alan ve alan yazında da daha fazla ilginin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışmanın birinci bölümü olan kavramsal çerçevede güven başlığı altında da değinildiği gibi güven kavramına artan ilgi sonucunda farklı disiplinler çerçevesinde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Kişilerarasında ya da bulunulan ortam veya çalışılan örgüte karşı duyulan güven düzeyleri olduğu belirtilmiştir. Çalışanlar açısından ele alındığında

örgüte duyulan güvenin ortaya çıkmasında ilk derece yöneticisine karşı hissettiği güven duygusunun önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin örgüt açısından da çalışan açısından da aslında bir köprü görevine sahip olduğu söylenebilir. Örgütler paylaşılması gereken durumları, yerine getirilmesi istenenleri yöneticiler aracığıyla çalışanlara iletmektedir. Yönetici aynı zamanda çalışanların da isteklerini, duygu ve düşüncelerini doğrudan duyan ve bunların iletilmesinde görevli bir aktör olarak kabul edilebilir. Yönetici söyledikleriyle yaptıkları arasında tutarlılık sergilediğinde, çalışanları ve onların görevlerini ilgilendiren konularda duygu ve düşüncelerini paylaşmalarına izin verdiğinde, fikirleri desteklediğinde, samimi ve dürüst iletişim kurduğunda çalışanlarıyla bir güven ilişkisi kurabilir. Bu ihtimal yazında da güven algısını etkileyen unsurlar kapsamında ele alınmıştır (Butler ve Cantrell, 1984; Mayer vd., 1995, Whitener vd., 1998). Yöneticinin bu tür davranışlarının tek bir durum karşısında ya da kısa süreli değil sürekli olarak göstermesi ve bu sürekliliği hissettirmesi gerekebilir. Çünkü güven için belli bir zaman gerektiği ve bu zaman içerisinde sürekliliğin ve tutarlılığın önemli olduğu söylenebilir. Yönetici-çalışan arasında kurulacak ve sürdürülecek güven ilişkisinin birçok olumlu duruma destek sağlayacağı ve olumsuz durumların ise etkilerini azaltacağı düşüncesinden yola çıkılarak bu araştırmanın değişkenleri oluşturulmuştur.

Yöneticisine güven duyan bir çalışan, yaptığı işlerde başarılı olmak için daha fazla çaba sarfedebilir ve aynı zamanda kendisini daha mutlu, huzurlu, fiziksel ve psikolojik olarak daha zinde hissedebilir. Söz konusu bu etkiye nelerin aracılık edebileceği düşüncesinden hareketle bu çalışmada işte gelişme kavramının aracılık etkisi ele alınmıştır. İşte gelişme kavramının özellikle değişkenler arasında aracılık etkisi hakkında çok şey bilinmemektedir. Mevcut çalışmada yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansı ile duygusal tükenme üzerindeki etkisinde işte gelişmenin aracılık ilişkisi incelenerek bir anlamda yazındaki işte gelişmenin aracılık etkisi ile ilgili ihtiyaca da değinilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda bulgular değerlendirilerek araştırma hipotezleri test edilmiştir. Tablo 7.1'de test edilen hipotezlerin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 7.1. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H_1: Yöneticiye duyulan güven, algılanan rol performansını aynı yönde ve anlamlı olarak etkiler	Desteklendi
H_2: Yöneticiye duyulan güven, duygusal tükenmeyi zıt yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H_3: İşte gelişme, yöneticiye duyulan güven ile rol performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Kısmen Desteklendi
H_4: İşte gelişme, yöneticiye duyulan güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Kısmen Desteklendi

En küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilen araştırma modeline ilişkin elde edilen veriler ise SmartPLS 4 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ringle vd., 2022; Yıldız, 2021). Buradan elde edilen bulgular kapsamında aktif olarak çalışanlardan oluşan örneklemde kadın ve erkek çalışanlarda oran olarak aşağı yukarı eşit bir katılım olduğu görülmektedir. Veri elde edilen 401 katılımcının olduğu örneklemin %51,1'ini kadın çalışanlar oluştururken %48,9'unun ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Demografik olarak cinsiyet, yaş, gelir durumu, eğitim, çalışma süresi gibi değişkenler çerçevesinde aktif çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile algılanan rol performansı ve duygusal tükenme arasındaki ilişki ile bu ilişkiye işte gelişme olgusunun etkisi üzerine yapılan bu çalışmada yöneticiye duyulan güvenin ölçülmesinde beş faktörlü yapı kullanılmıştır. Ölçek alt boyutlarında yöneticilerin, tarafsız, adil, dürüst, kendi çıkarlarını çalışanlarının çıkarları üzerinde görmeyen, uyumlu biri olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu tanıma uyan bir yöneticiye çalışanlarının sadakatle bağlı olduğu ve çalışanlar tarafından daima destekleneceği de alt boyutların ifadesinden anlaşılmaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında hem yöneticiye güvenin hem de boyutlarının ortalama değerlerinin yüksek olduğu ve en yüksek ortalamanın da yöneticinin sıkıntılı durumlarda çalışan tarafından destekleneceği boyutunda gerçekleştiği görülmektedir. Aslında çalışanların yöneticisini her durumda desteklemesi, yöneticiye duyulan güvenin diğer boyutlarının bir sonucu olarak ele alınabilir. İlişkilerde adil, dürüst, çalışanlarla verilen kararlarda uyumlu, çalışanın çıkarını önemseyen bir yönetici için çalışanların yöneticisiyle işbirliği içinde hareket etmesi, zor durumlarda ona destek

vermesi olağan bir durum olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu güven ilişkisinin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği kabul edilebilir. Geçmiş dönemde güven üzerine yapılan çalışmaların çoğunun dayandığı Sosyal Değişim Teorisinin de öne sürdüğü gibi yönetici-çalışan tarafları arasındaki güven, çalışanların niyet ve davranışları üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir (Brower vd., 2009). Çalışanlar, oluşan güven ortamında işi, çalışma arkadaşları ya da örgütü açısından olumlu bir bakış açısına sahip olacaklarından daha fazla çaba sarfederek performanslarını yükseltebilirler. Bu durum çalışmada ilk hipotez olarak ele alınmaktadır.

Yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansı üzerindeki etkisini ölçmek üzere rol içi performans ölçeği (Kirkman ve Resen, 1999; Sigler ve Pearson, 2000; Çöl, 2008) kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında çalışanların işe yönelik çabaları ve elde ettikleri sonuçlarla ilgili kendi düşüncelerini ortaya koyduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilen cevaplar, çalışanların kendileri hakkında yönetim tarafından yapılacak performans değerlendirme sonuçlarından bekledikleri kapsamında da bilgi verebilir. Rol performansı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri kapsamında elde edilen sonuca göre algılanan rol performansı ortalamasının genel olarak yüksek olduğu ve bu ortalama içerisinde en yüksek payın "görevimi tam zamanında tamamlarım" boyutuna ait olduğu görülmektedir. Bir çalışan yöneticisine tam anlamıyla güvenmezse tanımlı görevini yerine getirmeyi erteleyebilir, geciktirebilir ya da zorlaştırabilir. Güvenin varlığı ile gelişebilecek bilgi paylaşımı, işbirliği, uyum, açık iletişim, risklerin paylaşımı sonucunda performans sonuçları olumlu etkilenebilir ve bu gerek bireysel gerekse örgütsel verimliliği arttırabilir. Yazında çalışanların yüksek rol performansları üzerinde yönetici ile kurulan güvene dayalı ilişkilerin etkili olduğu çalışmalara rastlanılmaktadır (Paschina, 2023; Canbolat vd., 2023; Suknunan ve Bhana, 2022; Xue ve Moon, 2019; Frazier vd., 2015; Zhu vd., 2013; Schaubroeck vd.,2013; Gerşil ve Aracı, 2011; Walumbwa vd., 2011; Yang ve Mossholder, 2010; Ning vd., 2007; Dirks ve Ferrin, 2001; Reinke ve Baldwin, 2001; Mayer vd., 1995). Bu örneklere çalışmanın "Yöneticiye Duyulan Güven ve Rol Performansı" başlığı altında yer verilmiş olup çalışmadan elde edilen bulgular yazını desteklemekte ve birinci hipotez olarak ele alınan yöneticiye duyulan güvenin rol performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı yazarlar, çalışanların yöneticilerine güvenmeleri halinde daha yüksek rol performansı ve ekstra rol performansı göstermeleri, örgüte daha faydalı ve bağlı olmaya istekli davranmaları, iş tatminine ve taraflar arasındaki değişim ilişkisinde daha

olumlu tutuma sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994; Dirks ve Ferrin, 2002; Mayer ve Gavin, 2005; Brower vd., 2009).

Jaiswal vd.'nin (2021) uzaktan çalışma sistemini kullanan bir işletmede yaptıkları çalışmada fiziki olarak bir arada olunmasa dahi yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Sağlık çalışanları özelinde yapılan bir diğer çalışmada, çalışanların yöneticilerine duydukları yüksek güven düzeyinin performansın yükselmesine yol açtığı görülmüştür (Hadi-Moghaddam vd., 2021).

Öte yandan, güvenin aracılık ya da düzenleyici etkileri açısından da yapılan çalışmalarda yöneticiye duyulan güvenin rol ve ekstra-rol performansına güçlü bir şekilde etki ettiği görülmüştür (Zhu vd., 2013; Legood vd., 2021). Özellikle kamu sektöründe etkili bir performans yönetimi ile performans düzeyi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada yöneticilere duyulan güvenin performansı daha da artırdığı ortaya konulmuştur (Cho ve Lee, 2012).

Yönetime ve yöneticisine güvenen çalışanların performanslarının artmasının yanı sıra daha olumlu fiziksel ve zihinsel ruh haline sahip olması beklenmektedir. Birine ya da bir şeye duyulan güven bireye sağlıklı ve refah bir ortam sunabilir. Bulunduğu yerde bir arada olduğu kişilerle ilişkilerinde kaygı duymadan, keyifli zaman geçirebilir. Bu olumlu durum devam ettiği sürece birey bulunduğu yere ve bir arada olduğu diğer kişilere zamanla daha da bağlanarak aralarındaki ilişkinin sürdürülmesi için ayrıca çaba gösterebilir. Bu yüzden çalışmanın ikinci hipotezinde yöneticiye duyulan güvenin duygusal tükenmeyi azaltacağına ilişkin ifade test edilmiştir. Bu hipotez için kullanılan ölçeğin tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre duygusal tükenmenin güven sonucunda azaldığı görülmüştür. Ayrıca ölçek alt boyutlarına bakıldığında ortalamaya en fazla etki eden boyut "işimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum" boyutudur. Araştırma bulgularının analizinde yöneticiye güven duygusunun artması halinde duygusal tükenmenin bundan olumsuz etkilenerek azaldığı görülmüştür. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi olarak ele alınan yöneticiye duyulan güvenin duygusal tükenmeyi azaltacağı desteklenmiştir. Yöneticisinin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini, gerekli bilgileri sakladığını, yanlış ve taraflı kararlar verdiğini düşünen kısaca yöneticiye güven düzeyi düşük olan çalışanların tükenmişlik duygusunda artış beklenebilir (Jiang ve Probst, 2019). Bu olumsuz duygu haline sahip çalışanların duygu durumları değişiklik gösterebilir. İşe gitmek istememek, sürekli yorgun hissetmek, duygularını kontrol edememek, göreve ilişkin motivasyonunu ve enerjisini

kaybetmek, takıntılı düşüncelere sahip olmak, yetersizlik ve en son noktada yaşamını anlamsız bulmak gibi birçok olumsuz ruh hallerine girmeleri söz konusu olabilir. Çalışanın özellikle birinci derecede bağlı olduğu yöneticisi, bu tür duygu değişimlerini daha kolay fark edebilir. Yöneticinin güvenilir olması olumsuz duygu durumlarını önüne geçebilecek faktörlerden biri olarak kabul edilebilir. Çalışanlar, yöneticinin adil, tutarlı, tarafsız, destekleyici ya da uyumlu olduğuna inandıklarında yani yöneticisine güven duyduğunda tükenmişlik duygusunun olumsuz sonuçlarını dengeleyebilirler.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutunun olduğu ancak bu boyutlardan duygusal tükenmenin tükenmişliğin gerçek yapısını daha iyi açıkladığı belirtilmişti (Wright ve Cropanzano, 1998; Maslach ve Leiter, 2016). Bu yüzden çalışmada sadece duygusal tükenme ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışanlar aşırı iş yükü hissetmeleri, yönetici, çalışma arkadaşları ya da hizmet verilen diğer kişilerle ilişkilerde olumsuzluklar yaşamaları, çalışma sistemi ya da koşullarının istenmeyen durumlar olması gibi nedenlerden dolayı duygusal olarak tükenebilirler. Güven, tükenmişlik gibi olumsuz duyguların ya da durumların olumlu karşıtı olarak görülebilir. Özellikle ilk yöneticisi ile güvene dayalı bir ilişki kuran çalışan için güven duygusunun olumsuzlukların etkisini giderebilecek bir tür kaynak olduğu söylenebilir. Olumlu kaynaklardan biri olan güven sayesinde çalışanlar işlerine ve iş ortamlarına enerjilerini daha olumlu tutum ve niyetlerle yansıtabilirler. Çalışma hayatında yaşanan olumsuzluklar, zorluklar, kapasitenin üzerindeki istekler gibi pek çok durumun sonucunda yaşanabilecek duygusal tükenmenin etkisi, yönetici-çalışan arasında özellikle güvene dayalı geliştirilen olumlu ilişkiler aracılığıyla azalabilir. Bu çalışmanın sonuçlarına benzer çalışmaların olduğu görülmektedir. Güven kavramını İş Talepleri/Kaynaklar teorisi temelinde bir kaynak olarak ele alan Lin vd. (2024), çalışanların iş hedeflerine ulaşmada yöneticilerinin destek vereceğine güvendiklerinde olumsuz etkilerle daha kolay başa çıkabilecekleri ve özellikle iş yükünün yarattığı duygusal tükenmenin etkilerinin azaldığı görülmüştür. Yöneticiye duyulan güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi liselerde araştıran bir diğer çalışmada yöneticiye duyulan güvenin tükenmişlik üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Biçkes ve Yılmaz, 2019). Sağlık sektöründe çalışan idari personelin yöneticiye karşı geliştirdiği duygusal ve bilişsel güvenleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada yöneticiye duygusal güvenin duygusal tükenmenin azalmasında daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010). Bir başka çalışmada tükenmişlik göstergesi olarak kişisel gerginlik ve aşırı

iş yükü arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin düzenleyici etkisi araştırılmış ve aşırı iş yükünün olumlu yönde etkilediği tükenmişlik halinin yöneticiye duyulan güven tarafından yönetildiği sonucu elde edilmiştir (Harvey vd., 2003). Dengeli bir iş yükü, açık bir iletişim, sağlıklı bir çalışma ortamı gibi olumlu durumlar çalışanlar için olumlu duygu, tutum ve davranışlar için önemli bir kaynak olarak görülebilir. Kendisini fiziksel ve zihinsel sağlık açısından iyi hisseden çalışanlar daha farklı alanlara odaklanarak özellikle başarı ve gelişim için çaba harcayabilirler.

Başarı elde etmek için çalışanların sürekli kendini geliştirmesi, yeni şeyler öğrenmeyi ve bunları uygulamayı sürdürmesi önemlidir. Çalışanların işlerindeki gelişim ve başarının sürdürülmesinde gündeme gelen işte gelişme kavramı, çalışanların gelişimi için gereken enerjiyi, yeni kaynaklar yaratılmasını ve mevcut kaynakların korunmasını sağlayan etkili bir mekanizmadır (Spreitzer vd.,2012). Bireylerin özellikle dış çevreden gelen talepleri karşılamak, gelişim sağlayarak başarılı olmak için kalıcı olarak elde etmeleri gereken bazı kaynaklar vardır. Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında bu kaynakların maddi ve maddi olmayan (para, bilgi, ödül, kıdem, görev süresi, özyeterlilik, beceri, yetenek vb.) unsurlar olduğu belirtilmektedir. Bu kaynaklara sahip olmak çalışanlar açısından oldukça değerli bir motivasyon aracı olarak kabul edilebilir. Kaynaklarını muhafaza etmek, var olanın kaybını minimuma indirmek, yenilerini elde etmek için çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenebilir ve daha fazla çaba gösterebilirler. Tüm bunların gerçekleştirilmesinin sağlam bir ruh hali ve beden sağlığı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Kendisini sağlıklı hissetmeyen bir çalışanın söz konusu çabayı göstermesi ve yeni görevler için olumlu bir yaklaşıma sahip olması söz konusu olmayabilir. Ancak işte gelişme kapsamında ele alınan neşe, ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi gibi olumlu duygulara sahip çalışanların daha fazla kaynak tasarrufu yaptığı ve yeni kaynaklar edinmek için daha çok çaba gösterdiği bilinmektedir (Tugade vd., 2004). Olumlu duygular, olumlu bir bakış açısı sağlayarak bedenen ve ruhen daha sağlıklı olmaya, daha az tükenmişlik duygusu yaşamaya, zorluklarla daha kolay mücadele etmeye, iş ve özel yaşamda daha doğru ve yüksek kaliteli etkileşimlerde bulunmaya kaynak sağlamaktadır (Spreitzer vd.,2012). Olumlu bakış açısı ile kurulan etkileşimlerin yüzeysellikten uzak verimli ilişkiler olabileceği ve bu şekilde kurulan bağların daha güçlü olacağı kabul edilebilir. Psikolojik olarak kendisini güçlü ya da canlı hisseden birinin olumlu hali iş ve özel yaşamına da anlamlı katkılar sağlayabilir. Psikolojik olarak daha sağlıklı olan bireyler, kendilerini daha canlı ve zinde hissetmektedirler (Keyes, 2002). Psikolojik sağlığı ya da dayanıklılığı olanların ise zorlu şartlar, strese neden olan

durumlar gibi olumsuzluklar karşısında fiziksel olarak daha dayanıklı oldukları söylenmektedir (Tugade vd., 2004). İşte gelişmenin fizyolojik ve psikolojik canlılık olarak ele alınan ilk boyutunun stres, öfke, tedirginlik, kaygı, belirsizlik gibi birçok olumsuz durumla bireylerin savaşması için bir enerji, bir kaynak sağladığı kabul edilebilir. Bazı çalışmalarda belirtildiği üzere canlılık hissi, sağladığı özgüven ve düşük kaygı düzeyi sayesinde bireylerin stres seviyelerinin de azalmasına yol açmaktadır (Deci ve Ryan, 2000; Kark ve Carmeli, 2009). Canlılık keşif, ilgi, merak gibi yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin oluşumuna ya da ortaya çıkarılmasına motivasyon sağlayarak, çalışanların mevcut rollerin ötesinde yeni görevlerde yer alma, farklı ve yeni şeyler öğrenme konusunda da yeni etkileşimlerde bulunmasına yol açmaktadır (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Kark ve Carmeli, 2009). Kurulan bu etkileşimlerde iş ya da farklı konularda çeşitli bilgi alışverişi söz konusu olmaktadır. Bu sırada birey yeni ve farklı bilgiler öğrenebilir. Yeni bilgi ya da beceriler, çalışanı zamanla daha zorlayıcı farklı sorumluluklar almaya teşvik ederek daha fazla çaba sarfetmesine yol açabilir. Niessen vd. de (2011) iş yaparken çalışanlar arasındaki fikir ve bilgi alışverişinin işte gelişmeyi destekleyerek edinilen yeni bilgilerin bireylerin rol performansını artıracağını öne sürmektedirler. Burada işte gelişmenin bir diğer boyutu olan öğrenmenin önemi söz konusu olmaktadır. Ancak öğrenmenin bir anda olabilecek ya da kendiliğinden gerçekleşecek bir durum olmadığı söylenebilir. Sürekli kurulan iletişim, sunulan ya da edinilen kaynaklar, bu kaynakların kullanımıyla mümkün olabilecek bir durum olarak değerlendirilebilir. Spreitzer vd.'nin de (2005) belirttiği üzere öğrenme zamanla bilgi artışına yol açan ve sağladığı kaynaklarla işte gelişmeyi sağlayan bir durumdur. Bunun dışında öğrenmenin gerçekleşmesinde çalışanın ilgili ya da hevesli olması da geçerli olabilir. Bu şekilde hisseden bir çalışan tarafından edinilen yeni bilgi ve becerileri işe yansıtılması ve başarı elde edilmesi bireyi psikolojik olarak canlı kılabileceği gibi zorlukların üstesinden gelmek adına da güçlü bir motivasyon sağlayabilir.

Örgütler hedeflerine çalışanları aracılığıyla ulaşmaktadır. Özellikle başarılı çalışanların olması örgütler açısından önemli rekabet avantajlarından biri olarak kabul edilebilir. Bilgi birikimi, yaratıcılığı, yenilik ve değişime uyumu yüksek olan, fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı olan çalışanların bireysel olarak kendilerine olduğu gibi örgüte de katkısının çok olacağı söylenebilir. Örgütlerin çalışanlarına vereceği destek ve sağlayacağı kaynaklar işte gelişmeyi olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan güven, çalışanların örgüte ve işe ilişkin bakış açısında önemli etkisi olan kaynaklardan biri olarak görülmektedir. İşte gelişmenin, psikolojik ve fiziksel dayanıklılığa

olan katkısı ile yeni şeyler öğrenmeye ve uygulamaya yönelik teşviki düşünüldüğünde performans ve tükenmişlik duygusu ile bir ilişkisi olabileceği kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada yöneticiye duyulan güven duygusunun rol performansı ve duygusal tükenme boyutuyla arasında var olabilecek ilişkinin işte gelişme aracılığıyla nasıl etkileneceği ele alınarak üçüncü hipotez oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek üzere kullanılan işte gelişme ölçeğinin tanımlayıcı istatistik sonuçlarında en yüksek etkinin "zamanla daha fazla öğrenirim" ifadesinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuç, öğrenmenin zamanla gerçekleşeceğine inanılan bir durum olduğunu da desteklemektedir. Elde edilen bulgular, yöneticiye duyulan güvenin rol performansını olumlu ve duygusal tükenmeyi de olumsuz yönde etkileyen değerli bir kaynak olduğunu göstermektedir. Yöneticiye duyulan güven aynı zamanda işte gelişmeye ortam sağlayan özellikle psikolojik kaynaklardan biri olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla bu güven duygusu, işte gelişmeyi teşvik edebilir. İşte gelişmenin öğrenme boyutu kapsamında kazanılan yeni bilgi ve becerilerin işte kullanılması çalışanda artan bir rol performansı algısı ortaya koyabilir. Aynı zamanda işte gelişmenin fiziksel ve psikolojik dayanıklılığı artırma boyutu, çalışanlarda duygusal tükenme duygusunun azalmasına ya da yaşanılmamasına yol açabilir. Araştırma bulgularının analizi sonucunda işte gelişmenin yöneticiye duyulan güven ile algılanan rol performansı ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Böylece araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi de desteklenmiştir.

Yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansını aynı yönde, duygusal tükenmeyi ise zıt yönde etkilediği ve bu etkinin işte gelişme aracığıyla arttığı söylenebilir. Başka bir deyişle yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansı ile duygusal tükenme üzerinde hem doğrudan hem de işte gelişme yoluyla dolaylı etkisi vardır. Bu durum yöneticinin sadece iş konusunda, birebir ilişki kapsamında değil iş dışı konularda da belli bir güven sağlamış olduğunu gösterebilir. Bazı çalışanlar, güven duyma konusunda çok hassas olabilirler ve ancak güven duygusunu hissettiklerinde olumlu yaklaşım sergileyebilirler. Bu tür düşünen çalışanlar daha canlı, daha aktif olup, daha fazla uyum sağlayabilir, yeni şeyler öğrenmeye, işbirliğine, bilgi paylaşımına daha yakın olabilirler. Dolayısıyla işte gelişmenin, yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol performansı ve duygusal tükenme üzerindeki etkisini aktaran kavramlardan biri olduğu kabul edilebilir. Bu çalışma ile örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir kavram olan işte gelişmenin oluşturduğu bu etki mekanizması ile güven duygusu kapsamında ve gerek bireysel gerekse örgüt açısından yeni ve farklı bir yaklaşım elde edildiği söylenebilir.

7.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Birincisi, burada nicel yöntemler ve kesitsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla incelenen değişkenler arasındaki ilişkiler açısından genellenebilir, kesin nedensel ifadelere yer verilememiştir. Değişkenler arasında ortaya koyulan bu sonuçların zaman içerisindeki değişimi hakkında bilgi edinmek için yapılacak başka çalışmalarda nicel araştırma yöntemi yanı sıra nitel araştırma ve boylamsal araştırma tasarımları kullanılabilir.

Bir diğer kısıt, bulguların elde edildiği örneklem tek bir şehir kapsamındaki ve en az ön-lisans düzeyindeki yüksek öğrenim görmüş kadın ve erkek aktif çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, tüm ülke için ya da diğer şehirlerdeki tüm aktif çalışanlara genellenememektedir. Ayrıca araştırmanın örnekleminde yer alanların hangi sektörde görev aldığı da bilinmemektedir. İleride sektörel temelde, çalışılan pozisyon açısından ve farklı seviyelerde eğitim almış kişiler özelinde konu değerlendirilebilir.

Son bir kısıt olarak, çalışmada kullanılan ölçeklerle ilgili olarak belirtilebilir. Duygusal Tükenme ve İşte Gelişme ölçeklerinin içerisinde olumlu ve olumsuz ifadeler bir arada yer almaktadır. Bu durum, katılımcıların soruları yanlış okuyabileceği ya da yanlış anlayabileceğini düşündürmektedir. Sonuçta ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği için yapılan ölçümlerde bazı ifadelerin değerlerinin eşik değerler altında kalmasından dolayı o ifadelere yer verilemediği ve dolayısıyla ölçüm aracıyla istenilen sonuca ulaşmanın zorlaştığı söylenebilir.

7.3. Araştırmanın Yazına Katkısı

Yazında daha önce yapılan çalışmalarda güven konusu ya da farklı kavramların performans ve tükenmişlikle ilişkileri ayrı ayrı araştırılmış ve farklı boyutlarıyla ele alınarak değerlendirilmiştir. Söz konusu çalışmalarda özellikle performans konusu çoğunlukla ekstra rol performası değişkeni ile ele alınmıştır. Ayrıca bu çalışmanın değişkenlerinden olan işte gelişme kavramı da örgütsel davranış yazınında yeni yeni yer bulan kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Paterson vd., (2014) son yıllarda araştırmalara konu olan işte gelişmenin özellikle bireysel performans gibi örgütleri etkileyebilecek sonuçlar öngördüğünü belirtmektedirler. Bu çalışmada yöneticiye duyulan güvenin algılanan rol

performansı ve duygusal tükenmede oluşan değişimleri ne derece açıkladığı ve bu açıklamanın işte gelişme aracılığıyla ne derece etkili olduğu araştırılmıştır. Değişkenler arasındaki böyle bir ilişkinin bu çalışmanın güçlü yönünü oluşturduğu ve böylece yazında önemli bir boşluğu doldurmasının yanı sıra mevcut araştırmaları da genişletebileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmaya geniş açıdan bakıldığında yöneticiye duyulan güven ile algılanan rol performansı ve duygusal tükenme arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler ortaya konulmuştur. Aynı zamanda işte gelişmenin de algılanan rol performansı ve duygusal tükenme üzerindeki etkilerini inceleme fırsatı sağlamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen bulgu ve sonuçlar daha sonra yapılacak çalışmalarda yol gösterici olabilir.

İşte gelişme kavramının nispeten yeni bir kavram olması ulusal yazında bu konuda daha fazla araştırma yapılmasını gerektirmektedir. Kavramın yazında ileride yapılacak çalışmalarda daha sık incelenmesi, bu çalışmada ele alınan değişkenlerin dışında farklı değişkenlerle ilişkilerinin irdelenmesi daha farklı ve kapsamlı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla yazında yapılacak diğer görgül araştırmalara bu çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

7.4. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Ulusal yazında işte gelişme kavramı ile rol performansı ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların yetersiz olması bu konuda daha fazla çalışma yapılmasını gerektirmektedir. Çalışmadan edinilen bulgular ışığında yöneticilerin güvenilirlikleri nedeniyle çalışanlarının rol performansını ve duygusal tükenmişliklerini nasıl ve hangi yönde etkilediği ile işte gelişmenin rol performansına, duygusal tükenmeye etkisini açıklayıcı bilgiler sunulmaktadır. Bu araştırma aktif çalışanlar kapsamında yapıldığından genel sonuçlar edinilmiştir. Bu yüzden gelecekte yapılacak çalışmalarda grup temelinde farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda daha spesifik sonuçlar elde edilebilir. Farklı sektörler, farklı örgütler, çalışanlar ya da yöneticiler için bu araştırmanın sonuçları genişletilebilir.

Bu çalışmada edinlen bulgular ve sonuçları sektörel temelde gerek kamu gerekse özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlarla paylaşılabilir. Bulgular, yeni ele alınması ve

etkilerinin olumlu olabileceği düşüncesiyle özellikle işte gelişmeye yönelik araştırmaları teşvik etmelidir. Kavramın canlılık ve öğrenme boyutlarının ayrıntılı olarak gelecek çalışmalarda ele alınması sonucunda daha kapsamlı ve özellikli sonuçlar ortaya koyulabilir. Yine işte gelişme kavramının boyutlarının performansın ve tükenmişliğin diğer boyutlarıyla ilişkisinin araştırılması kavramlar arasındaki diğer ilişkiler görülebilir. Ayrıca güven konusu farklı bir açıdan ele alınarak örneğin yöneticinin çalışanlarına duyduğu güvenin performans ve tükenmişlik duygusunun boyutlarıyla ilişkisini incelemek ve bu ilişkiyi etkileyebilecek işte gelişme kavramı gibi aracı ve düzenleyici değişkenleri belirlemek üzere gelecekte farklı çalışmalar yapılabilir.

7.5. Yöneticiler İçin Öneriler

Yöneticiye duyulan güvenin performans ve duygusal tükenme üzerindeki etkisine ilişkin bulgularımız örgütlerde güven konusundaki var olan bilgilere katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın yöneticiler bazı çıkarımları vardır. Yazında yapılan bazı araştırmalara bakıldığında; yöneticiye duyulan güvenin algılanan örgütsel destek (Kılıçlar, 2011), kurumsal güven (Erkmen ve Esen, 2013), işten ayrılma niyeti (Altuntaş vd., 2020), psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini (Artar vd., 2019), personel güçlendirme (Moye ve Henkin (2006), performans değerlendirmede geri bildirim ve işe bağlılık (Moon, 2019) gibi yönetici–çalışan ilişkisi etkileyecek çeşitli değişkenler olduğu görülmektedir. Benzer çalışmalara kavramsal çerçevenin anlatıldığı bölümde de yer verilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da yöneticinin birçok konuda önemli rolleri bulunduğu görülmektedir. Herşeyden önce bir yöneticinin görevli olduğu örgütün temsilcisi olarak örgüte güven oluşturmada önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Güven konusuna gerekli önemi veren ve bu konuda çalışanlarla arasında sürekli olarak güveni sağlayan bir yöneticinin performans, verim, sağlık-esenlik, bağlılık, memnuniyet gibi olumlu sonuçlar alabileceği söylenebilir. Bu çalışmadaki belki en ilgi çeken bulgu çok yeni bir kavram olmasına rağmen yöneticiye duyulan güven ile algılanan rol performansı ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiye yeni bir konu olan işte gelişmenin aracılık rolüdür. Güven bir kaynak, çevresel bir unsur olarak çalışanların kendilerini daha canlı, zinde hissetme, yeni ve farklı şeyler öğrenme yönünde motive edebilir. Böylece çalışanlar performansını yükseltme ya da tükenmişlik duygusunu azaltma yönünde fayda sağlayabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların güvenini kazanması, oluşan güven

ilişkisini sürdürmesi için neler yapabileceği ile ilgili girişimlerde bulunması olumlu etkiler yaratabilir. Yöneticiler güveni sağlayarak çalışanlarda yüksek performans algısı yaratabilir ya da çalışanın tükenmişlik duygusunun azalmasını teşvik edebilir. Aslında örgütte fiziksel ve zihinsel anlamda sağlıklı çalışanların etkin, verimli, yüksek performansa dayalı görevler yürütmesi örgütlerin yöneticilerden beklentilerinden biri olarak kabul edilebilir. Böylece yönetici sağlayacağı güven ile bireysel olarak çalışanlara destek sağladığı gibi örgüte de katkı sağlayabilir. Yöneticinin güvenilirliğinin sürekli olması örgütte güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturulmasına destek sunabilir. İlk yönetici konumundakiler çalışanlarına bu anlamda bir rol model görevi de üstlenebilirler. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilmeli, söyledikleri ile davranışları arasında bür tutarlılık sergileyebilmeli, davranışlarıyla örnek olabilmelidir. Çalışanlarla yönetici arasında kurulan açık iletişim, güvene dayalı ilişkiler, dürüst bir tutum sergilenmesi sorunların daha kolay dile getirilmesini sağlayabilir. Bu sorunların çözümünün sağlanması ya da en azından sorunların paylaşımı çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Güven duygusu taraflar arasında çoğunlukla gönüllü karşılık verilmesine neden olmaktadır. Bu karşılığın yapılan işe yönelik olabilmesi yani rol performansını olumlu etkilemesi için yöneticiler zemin hazırlayabilmelidir. Çalışanın algıladığı performansı ile yönetici tarafından yapılan değerlendirme sonucunun farklılığı halinde yöneticiler çalışanla işbirliği içerisinde hareket edebilmeli, farklılığın giderilmesine yönelik çalışana yol gösterebilmelidir. Bu değerlendirme sonuçlarının açık ve sağlıklı işleyen bir iletişim sürecinde bildirilmesi çalışanların daha iyi tanınması, bilgi ve beceri düzeyi konusunda daha fazla bilgi edinilmesine yol açabilir. Böylece yöneticiler çalışanların işe yönelik gelişimine destek sağlayarak performans düzeyinin yükselmesini teşvik edebilir. Çalışanın mesleki bilgi ve becerilerini artırmaya ve zenginleştirmeye yönelik örgütsel faaliyetlerin uygulanması da yine çalışanın performansını olumlu yönde etkileyebilir. Burada işte gelişmenin aracılık etkisinin daha görünür hale gelmesi mümkün olabilir. Çalışanın güçlü yönlerini sürdürebilmesi için teşvik edilmesi ve performansını olumsuz etkileyecek unsurlardan kaçınması için neler yapabileceğinin anlatılması önerilmektedir. Çalışanların bir iş ortamında önemsedikleri konulardan birinin gelişim ve kariyer fırsatlarının verilmesi olduğu kabul edilirse yöneticilerin çalışana destek olması, yeni fırsat ve önerilerde bulunması çalışanın yöneticisine inancını güçlendirebilir. Yöneticiler için çalışanın performansına olumlu etki etmesini sağlayabilecek bir başka öneri ise ödüllendirme konusunda olabilir. Çalışaların iyi yaptıkları şeyler hakkında diğer çalışanlar karşısında övgü ile yaklaşması,

hataları eleştirmek ya da hatadan dolayı suçlamak yerine daha iyi yapabileceğine duyulan inancın dile getirilmesi güven oluşumuna performansa olumlu yönde etki edebilir.

Gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamda sağlıklı ilişkilerin temelini oluşturan güven duygusu bireylerin kendilerini rahat, huzurlu ve endişesiz hissetmesine yol açmaktadır.

Güven, çalışanın duygu ve düşüncelerini daha kolay ve samimi bir şekilde ifade etmesini sağlayarak kendini güvende hissetmesine ve psikolojik anlamda bir esenlik oluşmasına katkıda bulunabilir. Yöneticiler, aldıkları kararlarda çalışanları düşündüğünü, onlar adına bir çıkar sağlanacağını göstermesi halinde çalışanlar önemsendiklerini, dikkate alındıklarını görebilirler. Böylece yöneticisine güvenen çalışan, örgütsel faaliyetlere daha fazla ilgi ve çaba gösterebilmekte, olası riskleri üstlenebilmekte ve sorunların çözümüne farklı bakış açıları getirebilmektedir. Bu şekildeki iş ortamlarında çalışanların kendilerini daha zinde ve enerjik hissedecekleri, yaratıcı çözümler üretebilecekleri, işten ve iş ortamından haz duyacakları değerlendirilmektedir. Çalışanların tüm bunların tersine bir davranış ve tutum sergiledikleri, görevleri yerine getirmekten uzak durdukları, yeni sorumluluklardan kaçındıkları, verilen görevleri enerjisiz bir şekilde yerine getirdikleri ya da işyerinde bulunmaktan mutlu olmadıkları gibi olumsuzluklar yöneticiler özellikle de ilk yöneticiler tarafından daha kolay fark edilebilir. Elbette bu tür durumlar hemen gün yüzüne çıkmayan, zamanla kendini hissettiren durumlardır. Tükenmişlik konusunda da anlatıldığı gibi olumsuz duygu durumu bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Yöneticiler, bu tür olumsuzluklara sebep olan ya da çalışanları bu tür duygusal olumsuzluklara iten unsurları tespit edebilmeli ve bu unsurların ortadan kaldırılması için gerekli önlemleri alabilmelidir. Çünkü tükenmişlik durumunun çatısı altında toplanabilecek bu olumsuzluklar gerek çalışanı bireysel olarak gerekse de örgütleri önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak görülmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Yöneticiler bu olumsuzlukların tamamına etki edemeyebilir. Daha önce de değinildiği gibi bireysel unsurların da (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, aile, sosyal çevre, kişilik vb.) etkili olduğu bilinmektedir. Ancak iş ve örgütle ilgili etkenler söz konusuysa yönetici bu noktada destek olabilir. Aşırı iş yükü, engellenme, aşırı denetim, aidiyet, güven, kişi-örgüt uyumsuzluğu pek çok durum örgütsel nedenlere dayanmaktadır. Örgütlerin politikalarında önce insan temasının olmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Yöneticiler iş taleplerinde çalışanın insani taraflarını göz ardı etmeden karar verebilmelidir. Çalışandan istenenleri yerine getirebileceği kaynakların

sağlanması, çalışanlar arasında iş dağılımında adaletin sağlanması, çalışanın işe yönelik fikirlerini rahatça sunabileceği katılımcı ve ekip olarak çalışma yöntemlerinin benimsenmesi, çalışanla açık ve doğru iletişim yöntemlerinin kullanılmasına dikkat edilmesi, iş-yaşam dengesinin kurulmasında destek olunması, mesleki gelişim için fırsat sunulması gibi odağına insanı alan bir çalışma sistemi sağlanabilmelidir. Yöneticisi tarafından desteklendiğini hisseden, onun yanında olduğunu düşünen çalışanın olumsuzluklarla bireysel olarak daha kolay mücadele edeceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Abid, G., Zahra, I., Ahmed, A. (2015), "Mediated Mechanism of Thriving at Work between Perceived Organization Support, Innovative Work Behavior and Turnover Intention", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 9 (3), 982-998.

Abid, G., Ahmed, A. (2016), "Multifacetedness of Thriving: Its Cognıtıve, Affectıve, and Behavioral Dimensions", International Journal of Information, Business and Management, 8 (3), 121-131.

Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N.S., Farooqi, S, Nisar, A. (2018), "The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work", Cogent Business & Management, 5 (1), 1-19.

Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., ve Qazi, T. (2019), "Contextual factors and organizational commitment: Examining the mediating role of thriving at work", Sustainability, 11 (17), 1-18. doi:10.3390/su11174686

Abid, G., Contreras, F. (2022), "Mapping Thriving at Work as a Growing Concept: Review and Directions for Future Studies", Information, 13 (8), 383.

Afsar, B., Saeed, B.B. (2011), "Subordinate'S Trust In The Supervisor And Its Impact On Organizational Effectiveness", Portuguese Journal of Management Studies, ISEG, Universidade de Lisboa, 16 (1), 13-28.

Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012), "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19 (1), 105-135.

Ainley, M., Hidi, S., Berndorff, D. (2002), "Interest, learning, and the psychological processes that mediate their relationship", Journal of Educational Psychology, 94 (3), 545-561. https://doi.org/10.1037/0022-0663.94.3.545

Aktuğ, M. (2016), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. https://hdl.handle.net/11363/198

Alarcon, G. M., Lyons, J. B., Christensen, J. C., Klosterman, S. L., Bowers, M. A., Ryan, T. J., Jessup, S. A., Wynne, K. T. (2018), "The effect of propensity to trust and perceptions of trustworthiness on trust behaviors in dyads", Behavior Research Methods, 50 (5), 1906-1920. DOI: 10.3758/s13428-017-0959-6

Alfredsson, L., Spetz, C.L., Theorell, T. (1985), "Type of Occupation and Near-Future Hospitalization for Myocardial Infarction and Some Other Diagnoses", International Journal of Epidemiology, 14 (3), 378-388. https://doi.org/10.1093/ije/14.3.378

Ali, M., Shen, L., Shi-Jie, Z, Rahman M.A. (2018), "Empowering Leadership and Employee Performance: A Mediating Role of Thtiwing at Work", International Journal of Asian Business and Information Managemaent, 9 (2), 1-15. DOI:10.4018/IJABIM.2018040101

Allam, Z., Malık, A., George, S. (2021), "The Relationship Between Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment, and Job Satisfaction: An Empirical Study in Saudi Arabia", Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8 (5), 1109-1117. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1109

Altaş, S.S., Çekmecelioğlu, H.G. (2015), "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29 (3), 421 439. https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2718/35757

Altman, D.G., Jackson, C. (1984), "Job stress and burnout: Research and intervention strategies", Journal of Primary Prevention, 4 (4), 260-267. https://doi.org/10.1007/BF01324447

Altuntaş, G., Akca, M., Dönmez Polat, D. (2020), "Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider–Üye Etkileşiminin Rolü", Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (12), 86-114. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1130401

Angelini, G. (2023), "Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review", BMC Psychology, 11 (49), 1-35. https://doi.org/10.1186/s40359 023-01056-y

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

Aron, A., Aron, E.N., Smollan, D. (1992), "Inclusion of Other in the Self Scale and the structure of interpersonal closeness", Journal of Personality and Social Psychology, 63 (4), 596-612. DOI. 10.1037/0022-3514.63.4.596

Arshadi, N. (2011), "The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30 (3), 1103-1108. DOI:10.1016/j.sbspro.2011.10.215

Artar, M., Adıgüzel, Z. ve Erdil, O. (2019), "Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi", İşletme Araştırmaları Dergisi, 11 (3), 1417-1432. https://doi.org/10.20491/isarder.2019.680

Ashby, F.F., Isen, A. M., Turken, A. U. (1999), "A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition", Psychological Review, 106 (3), 529-550. DOI. 10.1037/0033-295X.106.3.529

Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., Güngör, H. (2022), "Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence", Economics and Sociology, 15 (1), 284-296. doi:10.14254/2071-789X.2022/15-1/18

Aslan, Ş., Özata, M. (2009), "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX)Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (17), 94-116. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28418/302579

Aşkun, V., Çizel, R., Ajanovic, E. (2021), "Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists", Ege Academic Review, 21 (1), 29-45. DOI: 10.21121/eab.874012

Atkinson, C. (2007), "Trust and the psychological contract", Employee Relations, 19 (3), 227-246. DOI 10.1108/01425450710741720

Avolio, B. J., Gardner, W., L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership", The Leadership Quarterly, 16, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bağcı, Z. (2014), "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi", Journal of Management and Economics Research, 12 (24), 58 72. Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/yead/issue/21807/234392

Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003), "Performans Değerlendirme: Çalışanların PerformansDeğerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,8(1),103-127. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20846/223494

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2000), "Burnout Contagion Processes Among Teachers", Journal of Applied Social Psychology, 30 (11), 2289-2308. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x

Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004), "Using The Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance", Human Resource Management, 43 (1), 83-104. DOI: 10.1002/hrm.20004

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2014), "Job demands-resources theory", In C. Cooper & P. Chen (Eds.), Well-being: A complete reference guide (1-28). John Wiley & Sons. http://dx.doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019

Bakker, A.B., Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2005), "Burnout contagion among intensive care nurses", Journal of Advanced Nursing, 51 (3), 276-287. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x

Bakker, A.B., Demerouti, E., Euwema, M.C. (2005), "Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout", Journal of Occupational Health Psychology, 10 (2),170 180. DOI: 10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309-328. DOI 10.1108/02683940710733115

Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A.I. (2014), "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach", Annual Review of Organizational Psychology and

Organizational Behavior, 1 (1), 389-411. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413 091235

Barker-Gabrys, D. (2014), "Success: From failure to failure with enthusiasm", Studies in Second Language Learning and Teaching, 2 (2), 301-325 DOI:10.14746/ssllt.2014.4.2.7

Barsade, S. G., O'Neill, O. A. (2014), "What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting", Administrative Science Quarterly, 59(4), 551–598. https://doi.org/10.1177/0001839214538636

Bartlett, J.E., Körtlik, J.W. ve Higgins, C.C. (2001), "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research", Information Tecnology, Learning and Performance Journal, 19 (1), 43-50.

Basso, M.R., Schefft, B.K., Ris, D., Dember, W.N. (1996), "Mood and global-local visual processing", Journal of the International Neuropsychological Society, 2 (3), 249-255. DOI:10.1017/S1355617700001193

Bauer, T.N., Green, S.G. (1996), "Development of leader-member exchange: A longitudinal test", The Academy of Management Journal, 39 (6), 1538-1567. DOI:10.2307/257068

Bayhan, Karapınar, P., Metin, Camgöz, S., Tayfur, Ekmekçi, Ö. (2016), "The Mediating Effect of Organizational Trust on the Link between the Areas of Work Life and Emotional Exhaustion", Educational Sciences Theory & Practice, 16 (6), 1947-1980. DOI 10.12738/estp.2016.6.0068

Bell, B.S., Kozlowski, S.W.J. (2008), "Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability", Journal of Applied Psychology, 93 (2), 296-316. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.296

Benitez, G.B., Ayala, N.F., Frank, A.G. (2022), "How can SMEs participate successfully in Industry 4.0 ecosystems?" The Digital Supply Chain, 325-339. https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91614-1.00019-8

Berman, E. M., West, J. P., Richter, Jr, M. N. (2002), "Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers)", Public Administration Review, 62 (2), 217-230. https://www.jstor.org/stable/3109905

Bhat, S.A., Beri, A. (2016), "Development and Validation of Teachers Perceived Job Performance Scale (Tpjp) In Higher Education", Man in India. 96 (4), 935-944.

Biçkes, D. M., 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. DOI: 10.29228/javs.38803

Bijlsma, K., Koopman, P. (2003), "Introduction: Trust Within Organisations", Personnel Review, 32 (5), 543-555. DOI 10.1108/00483480310488324

Block, J., Kremen, A.M. (1996), "IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness", Journal of Personality and Social Psychology, 70 (2), 349-361. DOI:10.1037//0022-3514.70.2.349

Boeree, C.G. (2006). "Abraham Maslow", Personality Theories, 2, 1-11

Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research" Human Performance, 10 (2), 99 109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Boyatzis, R.E. (2008), "Competencies in the 21st century", Journal of Management Development, 27 (1), 5-12. DOI 10.1108/02621710810840730

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., Martin, C. (1997), "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", Administrative Science Quarterly, 42 (3), 558-583. https://doi.org/10.2307/2393738

Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.H., Rosen, C.C. (2016), "A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work", Journal of Managment, 42 (5), 1195 1229. DOI: 10.1177/0149206316632058

Broeck, A., Cuyper, N., Witte, H., Vansteenkiste, M. (2010), "Not All Job Demands Are Equal: Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands Resources Model", European Journal of Work and Organisational Psychology, 19 (6), 735-759. DOI:10.1080/13594320903223839

Brophy, J. (1999), "Toward a model of the value aspects of motivation in education: Developing appreciation for particular learning domains and activities", Educational Psychologist, 34 (2), 75–85. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3402_1

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., 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 (2) 327-347. https://doi.org/10.1177/0149206307312511

Brower, H. H., Schoorman, F. D., Tan, H. H. (2000), "A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member Exchange", The Leadership Quarterly, 11 (2), 227-250. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00040-0

Brown, J.B, Arnold, R., Fletcher, D., Standage, M. (2017), "Human Thriving: A Conceptual Debate and Literature Review", European Psychologist, 22 (3), 167-179. DOI: 10.1027/1016-9040/a000294

Buchwald, P., Hobfoll, S.E. (2004), "Burnout in the conservation of resources theory", Psychologie in Erziehung und Unterricht, 51 (4), 247-257. DOI:10.1016/B978 012373947-6.00093-3

Burke, R.J., Greenglass, E.R. (1995), "A Longitudinal Examination Of The Cherniss Model of Psychological Burnout", Social Science & Medicine, 40 (10), 1357-1363. DOI: 10.1016/0277-9536(94)00267-w

Burke, P. J. (2006), "Contemporary social psychological theories", Stanford Social Sciences, Stanford University Press Stanford, California, 2006

Butler, J. K., Cantrell, R.S. (1984), "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", Psychological Reports, 55 (1), 19-28. https://doi.org/10.2466/pr0.1984.55.1

Campbell, J. P. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. 687-732. Consulting Psychologists Press.

Canbolat, E., Erenler, E., Cobutoğlu, R. (2023), "The Effect of Different Dimensions of Trust on Employee's Performance: Fuzzy Logic Model", Istanbul Business Research, 52 (3), 481-495. DOI:10.26650/ibr.2023.52.1106848

Carmeli, A., Spreitzer, G. (2009), "Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work", Journal of Creative Behavior, 43 (3),169-191. https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x

Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., Rupp, D. E. (2009), "How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance", Journal of Applied Psychology, 94 (6), 1553-1561 https://doi.org/10.1037/a0016429

Castilho, A.F.P. (2015), "The Relationship of Learning Culture with Contextual Performance and Negative Emotions at Work: The Mediator Role of Job Satisfaction and P-O Fit", (Unpublished Master's Thesis). University of Coimbra&University of Barcelona

Ceyanes, Jason W. (2004), "An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools", Doctoral dissertation, Texas A&M University. Available electronically from https://hdl.handle.net/1969.1/3104.

Chang, W., Busser, J.A. (2020), "Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32 (1), 193-211. DOI 10.1108/IJCHM-10-2018-0831

Chang, J., O'Neill, G., Travaglione, A. (2016), "Demographic influences on employee trust towards managers", International Journal of Organizational Analysis, 24(2), 246 260. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2014-0774

Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., Ballesteros-Valdés, R. (2023), "Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions", International Journal of Environmental Research and Public Health, 20 (4), 3565. https://doi.org/10.3390/ijerph20043565

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W. et al. (2015), "Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures", Motivation and Emotion, 39 (2), 216-236. https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1

Chen, C.C., Chen, X.P., Meindl, J.R. (1998), "How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism", The Academy of Management Review, 23 (2), 285-304. DOI: 10.2307/259375

Chen, C-H. V., Wang, J., Chang, C., Hu, S. (2008), "The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses", Journal of Nursing Research, 16 (4), 321-328. doi: 10.1097/01.JNR.0000387319.28010.5e.

Cherniss C. (1980), “Professional Burnout in Human Organizations. New York: Praeger Publishers, 295.

Cherniss C. (1985) “Stress, Burnout, and the Special Services Provider”, Special Services in the Schools, 2 (1), 45-61. DOI: 10.1300/J008v02n01_04

Chiew, K.S., Braver, T.S. (2014), “Dissociable influences of reward motivation and positive emotion on cognitive control”, Cognitive Affective & Behavioral Neuroscience, 14 (2), 509-529 DOI:10.3758/s13415-014-0280-0

Chikazhe, L., Makanyeza, C., Kakava, N.Z. (2022), “The Effect of Perceived Service Quality, Satisfaction and Loyalty on Perceived Job Performance: Perceptions of University Graduates”, Journal of Marketing For Higher Education, 32 (1) ,1-18. https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1793442

Cho, Y. J., & Lee, J. W. (2012), “Performance Management and Trust in Supervisors”, Review of Public Personnel Administration, 32 (3), 236-259.

Chughtai, A., Byrne, M., Flood, B. (2015), “Linking Ethical Leadership to Employee Well Being: The Role of Trust in Supervisor”, Journal of Business Ethics, 128 (3), 653 663. DOI:10.1007/s10551-014-2126-7

Clark, M. C., Payne, R. L. (2006), “Character-based determinants of trust in leaders”, Risk Analysis, 26 (5), 1161-1173. https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2006.00823.x

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Cohn, M.A., Fredrickson, B.L., Brown, S.L., Mikels, J.A., Conway, A.M. (2009), “Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience”, Emotion, 9 (3), 361-368. DOI:10.1037/a0015952

Coleman, J.S. (1990) “Foundations of social theory”, Harvard university press, 1990.

Connell, J., Ferres, N., Travaglione, T. (2003), “Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes”, Personnel Review, 32 (5), 569-587. DOI 10.1108/00483480310488342

Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993), “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, The Academy of Managment Review, 18 (4), 621-656. DOI:10.5465/AMR.1993.9402210153

Costa A.C. (2003), "Work Team Trust and Effectiveness", Personnel Review, 32 (5),. 605 622. DOI: 10.1108/00483480310488360

Costa, A.C., Roe, R.A, Taillieu, T. (2001), "Trust within teams: The relation with performance effectiveness", European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (3), 225-244, DOI: 10.1080/13594320143000654

Cook, J., Wall, T. (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", Journal of Occupational Psychology, 53 (1), 39 52. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x

Cook, K.S. (2015), "Exchange: Social", International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), 2015, 482-488. https://doi.org/10.1016/B978 0-08-097086-8.32056-6

Cook, Karen S., Jessica J. Santana, "Trust and Rational Choice", in Eric M. Uslaner (ed.), The Oxford Handbook of Social and Political Trust, Oxford Handbooks (2018; online edn, Oxford Academic, 10 Jan. 2017), https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190274801.013.4, Son Erişim Tarihi: 22.05.2024

Cropanzano, R., Mitchell, M. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", Journal of Management, 31 (6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602

Csikszentmihalyi, M. (1990), "Flow: The Psychology of Optimal Experience", New York: Harper&Row.314. https://blogs.baruch.cuny.edu/authenticityandastonishment2/files/2013/04/Mihaly Csikszentmihalyi-Flow1.pdf. Son Erişim Tarihi: 18.03.2024

Çalışkan, A., Köroğlu, Ö. (2022), "Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development and Validation of a New Scale", Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8 (2), 180-201. DOI: 10.29131/uiibd.1201880

Çalışkan, A. (2021), "Örgütsel Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (1), 42-59.

Çam, Z., Öğülmüş, S. (2019), "From Work Life to School: Theoretical Approaches for School Burnout", Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry, 11(1), 80-99. doi:10.18863/pgy.392556

Çankaya, Cihangir, Z. (2009), "Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı", Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4 (31), 23-31.

Çapri, B. (2013), "Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu ile Eş Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu'nun Türkçe Uyarlaması ve Psikoanalitik-Varoluşçu Bakış Açısından Mesleki ve Eş Tükenmişlik İlişkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13 (3), 1393 1418. DOI: 10.12738/estp.2013.3.1576

Çelik, M., Turunç, Ö., Begenirbaş, M. (2011), "Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü", Cag University Journal of Social Sciences, 8 (1), 1-29. https://dergipark.org.tr/tr/pub/cagsbd/issue

Çöl, G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerinde Etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.

Dahkoul, Z.M. (2018), "The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations", Journal of Economics, Finance and Accounting, 5 (1), 11-17. http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.780

Dalkılıç, Sürgevil Olca (2014), "Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu", Nobel Yayın, 2. Basım, İstanbul,2014.

Dar, L. O. (2009), "Trust in coworkers and employee behaviors at work", In: 11th International Business Research Conference. http://eprints.um.edu.my/id/eprint/11000

David, S. A., Boniwell, I., ve Conley Ayers, A. (Eds.). (Oxford Handbook of Happiness (2013; online edn, Oxford Academic, 1 Aug. 2013), https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.001.0001, Son Erişim Tarihi: 17.05.2024.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017), "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4 (1), 19-43. DOI: 10.1146/annurev orgpsych-03251

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001), "The Job Demands Resources Model of Burnout", Journal of Applied Psychology, 86 (3), 499-512. DOI:10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010), “From thought to action: Employee work engagement and performance”, In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research. 65 (1), 147–163. Psychology Press.

Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, Academy of Managment Review, 11 (3), 618 634. DOI: 10.2307/258314

Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001), “The Role of Trust in Organizational Settings”, Organization Science, 12 (4), 450-467. https://www.jstor.org/stable/3085982

Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002), “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, Journal of Applied Psychology, 87 (4), 611 628. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/675

Dirks, K.T., Skarlicki, D. (2004), “Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues”, In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches (21–40). Russell Sage Foundation.

Dirks, K.T., Jong, B. (2022), “Trust Within the Workplace: A Review of Two Waves of Research and a Glimpse of the Third”, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 247-276. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych 012420-083025

Driscoll, J.W. (1978), “Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction” Academy of Management Journal, 21 (1), 44–56. https://doi.org/10.5465/255661

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R. (2012), “A meta analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future”, Journal of Management, 38 (6), 1715-1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Dunn, P. (2000), “The Importance of Consistency in Establishing Cognitive-based Trust: A Laboratory Experiment”, Teaching Business Ethics, 4 (3), 285-306. DOI:10.1023/A:1009870417073

Dutschkus, F., Lukas, C. (2022), "Social Relationships and Group Dynamics within the Supervisory Board and their Influence on CEO Compensation", Schmalenbach Journal of Business Research, 74, 163-200. DOI:10.1007/s41471-022-00130-2

Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", The Academy of Management Journal, 37 (4), 765-802. DOI: 10.2307/256600

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

Elahi, N. S., Abid, G., Arya, B., Farooqi, S. (2020), "Workplace behavioral antecedents of job performance: mediating role of thriving", The Service Industries Journal, 40 (11 12), 755-776. https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1638369

Erdem, F., Özen, J. (2003), "Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance", Team Performance Managment: An International Journal, 9 (5/6), 131-135. DOI:10.1108/13527590310493846

Erdem, H., Gökmen, Y., Türen, U. (2016), "Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17 (2), 161-176.

Ergin, C. (1992), "Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Erkmen, T., Esen, E. (2013), "Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven İle Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi", Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (3), 1 12. https://hdl.handle.net/20.500.11776/1642

Ersanlı, K., Koçyiğit, M. (2013), "Ait Olma Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri", Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8 (12), 751-764.

Eryılmaz, A. (2013), "Okulda Motivasyon ve Amotivasyon: "Derse Katılmada Öğretmenden Beklentiler Ölçeği'nin" Geliştirilmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13 (25), 1-18.

Estrada, C.A., Isen, A.M., Young, M.J. (1994), "Positive affect improves creative problem solving and influences reported source of practice satisfaction in physicians", Motivation and Emotion, 18 (4), 285-299. DOI. 10.1007/BF02856470

Fahed, M., Steffens, D.C. (2021), “Apathy: Neurobiology, Assessment and Treatment”, Clin Psychopharmacol Neurosci, 19 (2), 181-189. https://doi.org/10.9758/cpn.2021.19.2.181

Farh, C. I. C. C., Seo, M.G., Tesluk, P. E. (2012), “Emotional Intelligence, Teamwork Effectiveness and Job Performance: The moderating role of job context”, Journal of Applied Psychology, 97 (4), 890–900. https://doi.org/10.1037/a0027377

Feeney, B. C., Collins, N. L. (2015), “A New Look at Social Support: A Theoretical Perspective on Thriving Through Relationships”, Personality and Social Psychology Review, 19 (2), 113-147. https://doi.org/10.1177/1088868314544222

Folkman, S. (2008), “The case for positive emotions in the stress process”, Anxiety, Stress and Coping, 21 (1), 3-14. DOI:10.1080/10615800701740457

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Fox, E., Russo, R., Bowles, R., Dutton, K. (2001), “Do threatening stimuli draw or hold visual attention in subclinical anxiety?”, Journal of Experimental Psychology General, 130 (4), 681-700. DOI. 10.1037/0096-3445.130.4.681

Franceschini, S., Bertoni, S., Lulli, M., Pievani, T., Facoetti, A. (2022), “Short-Term Effects of Video-Games on Cognitive Enhancement: The Role of Positive Emotions”, Journal of Cognitive Enhancement, 6 (6), 29-46. DOI:10.1007/s41465-021-00220-9

Frazier, M. L., Gooty, J., Little, L. M., Nelson, D. L. (2015), “Employee Attachment: Implications for Supervisor Trustworthiness and Trust”, Journal of Business and Psychology, 30, 373-386. DOI: 10.1007/s10869-014-9367-4

Frazier, M. L., Tupper, C. (2018), “Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety”, Group & Organization Management, 43 (4), 561-593. DOI: 10.1177/1059601116653911

Frederick, T.V., Dunbar, S., Thai, Y. (2018), “Burnout in Christian Perspective”, Pastoral Psychol., 67 (6), 267-276. DOI:10.1007/s11089-017-0799-4

Fredrickson, B. L. (1998), “What Good Are Positive Emotions?”, Review of General Psychology, 2 (3), 300-319. DOI: 10.1037/1089-2680.2.3.300

Fredrickson, B.L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions", Am Psychol. 56 (3), 218-226. DOI: 10.1037//0003-066x.56.3.218.

Fredrickson, B. L. (2004), "The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions", The Royal Society., 359, 1367-1377. DOI:10.1098/rstb.2004.1512

Fredrickson, B. L., Branigan, C. (2005), "Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-action Repertoires", Cognition and Emotion, 19 (3), 313-332. DOI:10.1080/02699930441000238

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A. (2008), "Positive Emotions", In M. Lewis, J. M. Haviland Jones and L. F. Barrett (Eds.), Handbook of emotions (777- 796). The Guilford Press

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., Finkel, S. M. (2008), "Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources", Journal of Personality and Social Psychology, 95 (5), 1045-1062. DOI. 10.1037/a0013262

Freudenberger, H. J. (1975), "The Staff Burn-Out Syndrome in Alternative Institutions", Psychotherapy: Theory, Research & Practice. 12 (1), 73–82.

Frijda, N.H. (1986), "The emotions", Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. pp. 544

Gable, S. L., Haidt, J. (2005), "What (and why) is positive psychology?", Review of General Psychology, 9 (2), 103-110. https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103

Genç, E. (2020), "Yöneticilerin İş Ortamında Birbirlerine Duydukları Güvenin Bireysel Performanslarına Etkisinin İncelenmesi", Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (2), 343-352. DOI: 10.30692/sisad.733929

Genç, E. (2018), "Kamu Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (2), 169-183.

Genç, G. (2016), "Learned Resourcefulness and Burnout Levels of English Teachers", International Journal of Psychology and Educational Studies, 3 (1), 1-13. DOI: https://doi.org/10.17220/ijpes.2016.01.001

Geng, S., Lu, Y., Shu, H. (2023), "Cross cultural generalizability of expectancy value theory in reading: A multilevel analysis across 80 societies", Current Psychology, 42 (11), 18943-18958. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03014-0

Gerbasi, A., Proath, C.L., Parker, A., Spreitzer, G., Cross, R. (2015), "Destructive de energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance", Journal of Applied Psychology, 100 (5), 1423-1433. doi.org/10.1037/apl0000015

Gerşil, G., Aracı M. (2011), "Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri", Çalışma ve Toplum Dergisi, 1 (28), 39-74.

Giffin, K. (1967), "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in The Communication Process", Psychological Bulletin, 68 (2),104-120. https://doi.org/10.1037/h0024833

Gilbert, J. A., Tang, T. L.-P. (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents", Public Personnel Management, 27 (3), 321-338.

Gondal, U. H., Shahbaz, M. (2012), "Interdepartmental Communication Increases Organizational Performance Keeping HRM as a Mediating Variable", Journal of Asian Business Strategy, 2 (6), 127-141. https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/v

Govier, T. (1998), "Dilemmas of Trust", Montreal: McGill – Queens's University Press, 1998:252

Greenson, R.R. (1962), "On Enthusiasm", Journal of the American Psychoanalytic Association", 10 (1), 3-21. https://doi.org/10.1177/000306516201000101

Griffin, M., Neal, A., Parker, S. (2017), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", Academy of Management Journal, 50 (2), 327-347. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438

Griffin, M., Neal, A., Neale, M. (2000), "The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints", Applied Psychology: An International Review, 49 (3), 517-533. DOI: 10.1111/1464-0597.00029

Groysberg, B., Abrahams, R. (2006), "Lift outs: how to acquire a high-functioning team", Human Resource Management International Digest, 15 (3), 133-140

Guinot, J., & Chiva, R. (2019), "Vertical trust within organizations and performance: a systematic review", Human Resource Development Review, 18 (2), 196-227. DOI: 10.1177/1534484319842992

Guo, J., Marsh, H. W., Parker, P. D., Morin, A. J., Yeung, A. S. (2015), "Expectancy-value in mathematics, gender and socioeconomic background as predictors of achievement and aspirations: A multi-cohort study", Learning and Individual Differences, 37, 161-168. https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.01.008

Gupta, N. and Sharma, V. (2016), "Exploring employee engagement-a way to better business performance", Global Business Review, 17 (3), 45S-63S. doi: 10.1177/0972150916631082

Güven, Ö.Z., Sezici, E. (2016), "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14 (2), 111-132. DOI: http://dx.doi.org/10.11611/JMER825

Hadi-Moghaddam, M., Karimollahi, M., Aghamohammadi, M. (2021), "Nurses' trust in managers and its relationship with nurses' performance behaviors: a descriptive correlational study", BMC nursing, 20 (132), 1-6. https://doi.org/10.1186/s12912 021-00653-9

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), Multivariate Data Analysis, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022), "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

Halbesleben, J., Neveu, J.P., Paustian-Underdahl, S.C., Westman, M. (2014), "Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory", Journal of Managment, 40 (5), 1134-1364. DOI:10.1177/0149206314527130

Hardin, R. (1992), "The Street-Level Epistemology of Trust", Analyse&Kritik, 14 (2), 152 176. https://doi.org/10.1515/auk-1992-0204

Harris, K.J., Harvey, P., Kacmar, K.M. (2009), "Do Social Stressors Impact Everyone Equally? An Examination of the Moderating Impact of Core Self-evaluations", Journal of Business and Psychology, 24 (2), 153-164. DOI:10.1007/s10869-009 9096-2

Harvey, S., Kelloway, K., 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. DOI: 10.1037/1076-8998.8.4.306

Hatfield, E., Rapson, R.L. (2010), "Emotional contagion", In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.). Encyclopedia of Psychology, 4th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015), "A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Varience-Based Structural Equation Modelling", Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115-135.

Herfeld, C. (2020), "The Diversity of Rational Choice Theory: A Review Note", Topoi, 39 (2), 329-347. DOI: 10.1007/s11245-018-9588-7

Hobfoll, S. E., Shirom, A., Golembiewski, R. (2000), "Conservation of resources theory", Handbook of organizational behavior. 57-80.

Hobfoll, S.E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory", Applied Psychology: An International Review, 50, 337-421. DOI:10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S.E., Ford, J.S. (2007) "Conservation of Resources Theory. Encyclopedia of Stress", Second Edition, 562-567. https://doi.org/10.1016/B978-012373947 6.00093-3

Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J.P., Westman, M. (2018), "Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103 128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Holahan, C.J., Ragan, J.D., Moos, R.H. (2017). Stress. Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology. 485-493. https://doi.org/10.1016/B978-0-12 809324-5.05724-2.

Hunthausen, J. (2000). "Predictors of Task and Contextual Performance: Frame-of Reference Effects and Applicant Reaction Effects on Selection System Validity", Dissertations and Theses, Portland State University, 3265.DOI:10.15760/etd.3257

Hwang, S., J., Quast, L., Center, B., Chung, N., Hahn, H.J., Wohkittel, J. (2015), "The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across

cultures: comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the U.S. and four Confucian Asian countries", Human Resource Development International, 18 (3), 259-277. DOI: 10.1080/13678868.2015.1036226

Isen, A.M. (2002), "Missing in Action in the AIM: Positive Affect's Facilitation of Cognitive Flexibility, Innovation, and Problem Solving", Psychological Inquiry, 13 (1), 57-65. https://www.jstor.org/stable/1449541

Isen, A.M., Daubman, K.A., Nowicki, G.P. (1987), "Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving", Journal of Personality and Social Psychology, 52 (6), 1122-1131. DOI.10.1037/0022-3514.52.6.1122

Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1983), "Preventing Employee Burnout", Personnel, 60 (2), 58 68.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., Schuler, R. S. (1986), "Toward an understanding of the burnout phenomenon", Journal of Applied Psychology, 71 (4), 630–640. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.630

Jaiswal, N.K., Dahar, R.L. (2017), "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity", Leadership & Organization Development Journal, 38 (1), 2-21. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017

Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Prikshat, V., Patel, P., Mohyuddin, S. (2022), "Teleworking: role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance", International Journal of Manpower, 45 (1), 49-71. DOI 10.1108/IJM-04-2022-0149

Ji S, Jan IU. (2020), "Antecedents and Consequences of Frontline Employee's Trust-in Supervisor and Trust-in-Coworker", Sustainability, 12 (2), 1-17.

Jiang, L., Probst, T. M. (2019), "The moderating effect of trust in management on consequences of job insecurity", Economic and Industrial Democracy, 40 (2), 409 443. https://doi.org/10.1177/0143831X16652945

Jiang, Z. (2017), "Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work", Journal of Vocational Behavior, 98, 85-97.

Jiang, Z., Milia, L.D., Jiang, Y., Jiang, X. (2020), "Thriving at work: A mentoring moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction", Journal of Vocational Behavior, 118 (1), 1-16. DOI:10.1016/j.jvb.2019.103373

Johnson, D.A., Johnson, C.M., Dave, P. (2022), "Performance Feedback in Organizations: Understanding the Functions, Forms, and Important Features", Journal of Organizational Behavior Management, 43 (1), 64-89. https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2089436

Jonge J, Peeters MCW. (2019), "The Vital Worker: Towards Sustainable Performance at Work", International Journal of Environmental Research and Public Health, 16i (6:910). DOI: 10.3390/ijerph16060910. PMID: 30871247; PMCID: PMC6466057.

Kaçmaz, N. (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", Journal of Istanbul Faculty of Medicine, 68 (1), 29-32

Kahya, E. (2007), "The effects of job characteristics and working conditions on job performance", International Journal of Industrial Ergonomics, 37 (6), 515-523. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.02.006

Kain, J., & Jex, S. (2010), "Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research", In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress, 237–268. Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S1479 3555(2010)0000008009

Kane, A.A., Swol, L.M., Sarmiento-Lawrence, I.G. (2023), "Emotional contagion in online groups as a function of valence and status", Computers in Human Behavior, 139 (107543). https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107543

Karasek, R. A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Kark, R., Carmeli, A. (2009), "Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement", Journal of Organizational Behavior, 30 (6), 785-804. DOI: 10.1002/job.571

Kaschka, W. P., Korczak, D., Broich, K. (2011), "Burnout: a Fashionable Diagnosis", Deutsches Ärzteblatt International, 108 (46), 781-787. DOI: 10.3238/arztebl.2011.0781

Kashdan, T. B., Silvia, P. J. (2009), "Curiosity and interest: The benefits of thriving on novelty and challenge", In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), Oxford handbook of positive psychology (2nd edn), Oxford University Press. 367–374.

Katz, D. (1964), "The motivational basis of organizational behavior", Behavioral Science, 9 (2), 131-146. https://doi.org/10.1002/bs.3830090206

Katz, D., Kahn, R. L. (1978), "The social psychology of organizations", New York: wiley.

Kazu, İ. Y., Yıldırım, D. (2021) "Mesleki tükenmişlik: Etki eden faktörler, belirtileri ve sonuçları", JRES, 8 (2), 462-473. https://doi.org/10.51725/etad.1003628

Kesen, M. (2015), "Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi, 6 (2), 535-562. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/jiss/issue/25891/272841

Keyes C.L. (2002), "The mental health continuum: from languishing to flourishing in life", Journal of Health and Social Behavior, 43 (2), 207-222. https://doi.org/10.2307/3090197. PMID: 12096700.

Kılıçlar, A. (2011), "Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi", İşletme Araştırmaları Dergisi, 3 (3), 23-36.

Kleine, A.K., Rudolph, C. W., Zacher, H. (2019), "Thriving at work: A meta-analysis", Journal of Organizational Behavior, 40 (9-10), 973-999.

Kleine, A. K. Rudolph, C. W., Schmitt, A., Zacher, H. (2022), "Thriving at work: an investigation of the independent and joint effects of vitality and learning on employee health", European Journal of Work and Organizational Psychology, 32 (1), 95-106 https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2102485

Klohnen, E.C. (1996), "Conceptual Analysis and Measurement of The Construct of Ego Resiliency", Journal of Personality and Social Psychology, 70 (5), 1067-1079. http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.1067

Koçak, Ö. E. (2016), "How to Enable Thriving at Work through Organizational Trust", Journal of Research in Business & Social Science, 5 (4), 40-52.

Konovsky, M.A., Pugh, S.D. (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, Academy of Management Journal, 37 (3), 656-669. https://doi.org/10.5465/256704

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V., H., Schaufeli, W. B., Vet, H., C., H., Beek, A., J. (2011), “Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review”, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53 (8), 856-866. doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763

Kramer, R.M. (1999), “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, Annual Review of Psychology, 52, 569-598.

Kramer, R.M., Tyler, T. (1996), “Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research”, SAGE Publications, Inc. DOI: https://dx.doi.org/10.4135/9781452243610

Kraemer, T., Gouthier, M., Heidenreich, S. (2017), “Proud to Stay or Too Proud to Stay? How Pride in Personal Performance Develops, and How It Affects Turnover Intentions”, Journal of Service Reserach, 20 (2), 152-170. https://doi.org/10.1177/1094670516673158

Krapp, A. (1999), “Interest, motivation and learning: An educational-psychological perspective”, European Journal of Psychology of Education, 14(1), 23-40. https://doi.org/10.1007/BF03173109

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., Christensen, K.B. (2005), “The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout”, Work & Stress, 19 (3), 192-207. DOI: 10.1080/02678370500297720

Krot, K., Lewicka, D. (2012) “The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships”, International Journal of Electronic Business Management, 10 (3), 224-233. https://www.researchgate.net/publication/319130798

Kusumadewi, F. A., Paskarini, I., Khairunnisa, A. M. (2023), “Demographic Characteristics and Locus of Control Associated with Employee Burnout”, The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health, 12 (1), 74-83. http://doi.org10.20473/ijosh.v12i1.2023.74-83

Lahno, B. (2001), “On the Emotional Character of Trust”, Ethical Theory and Moral Practice, 4 (2), 171-189. https://www.jstor.org/stable/27504185

Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., Hollenbeck, J. R. (2011), “The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the “more is better”

assumption", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116 (2), 217 228. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.05.002

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton-Bellessa, S. M., Jiang, S. (2012), "Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff", Criminal Justice and Behavior, 39 (7), 938-957. DOI:10.1177/0093854812439192

Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024), "Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies", International Journal of Productivity and Performance Management, 73 (3), 719-748. DOI:10.1108/IJPPM-03-2021-0132

Lau, P.S., Yuen, M.T., Chan, R.M. (2005) "Do Demographic Characteristics Make a Difference to Burnout Among Hong Kong Secondary School Teachers?", Social Indicators Research, 71, 491-516. DOI 10.1007/s11205-004-8033-z

Lavrusheva, O. (2020), "The concept of vitality. Review of the vitality-related research domain", New Ideas in Psychology, 56, 100752.

Lazarus, R. S. (1991), "Emotion and adaptation", Oxford University Press. pp.557

Lee, D., Reasoner, K., Davidson, C., Pennings, JS ve Lee, DH (2023), "The Relationships Between Grit, Burnout, and Demographic Characteristics in Medical Students" Psychological Reports, 126 (5), 2511-2529. https://doi.org/10.1177/00332941221087899

Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1996) "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", Journal of Applied Psychology, 81 (2), 123-133. DOI: 10.1037//0021-9010.81.2.123

Lee, R.T., Ashforth, B.E. (1993), "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an integrated model", Journal of Organizational Behavior, 14 (1), 3-20.

Legood, A., Van der Werff, L., Lee, A., 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. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241

Leiter, M P. (2008), “A Two Process Model of Burnout and Work Engagement: Distinct Implications of Demands and Values”, Giornale Italiano di Medicina del Lavoro Ed Ergonomia, 30 (1), A52-A58. PMID: 18700477.

Leiter. M.P, Frank, E., Matheson, T. (2009), “Demands, values, and burnout”, Canadian Family Physician, 55 (12), 1224-1225.e6. https://www.cfp.ca/content/55/12/1224

Leiter, M. P, Maslach, C. (2004), “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, In P. Perrewé & D. C. Ganster, (Eds.), Research in occupational stress and well being, 3, 91-134: 3.Publisher: Elsevier. DOI:10.1016/S1479-3555(03)03003-8

Leiter, M.P, Maslach, C. (1999), “Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout”, Journal of Health and Human Services Administration, 21 (4), 472-489. PMID: 10621016.

Leiter, M.P. (1993), “Burnout as a developmental process: Consideration of models”, In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research, 237-250. Taylor & Francis.

Lester, S.W., Brower, H.H. (2003), “In The Eyes of The Beholder: The relationship between subordinates’ felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 10 (2), 17-33.

Lewicki, R.J., Bunker, B.B. (1996), “Developing and Maintaining Trust in Working Relations”, In book: Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114 139. Publisher: Sage. DOI:10.4135/9781452243610.n7

Lewis, J.D., Weigert, A. (1985), “Trust as a Social Reality, Social Forces, 63 (4), 967-985. https://doi.org/10.2307/2578601

Li, L., Gow, A. D. I., Zhou, J. (2020) “The Role of Positive Emotions in Education: A Neuroscience Perspective”, Mind Brain and Education, 14 (7), 220-234 DOI:10.1111/mbe.12244

Li. N., Gou, Q.Y., Wan, H. (2019), “Leader Inclusiveness and Taking Charge: The Role of Thriving at Work and Regulatory Focus, Front. Psychol, 10 (2393), 1-9. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02393

Li, M., Liu, W., Han, Y., Zhang, P. (2016), “Linking empowering leadership and change oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and

autonomy orientation", Journal of Organizational Change Management, 29 (5), 732 750. DOI 10.1108/JOCM-02-2015-0032

Liden, R.C., Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Managment, 24 (1), 43-72. DOI:10.1177/014920639802400105

Lin, M., Liu, Q., Li Z. (2024), "Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation", Heliyon, 10 (3), e24997.

Lin, C. P., Xian, J., Li, B., Huang, H. (2020), "Transformational Leadership and Employees' Thriving at Work: The Mediating Roles of Challenge-Hindrance Stressors", Frontiers in Psychology, 11 (1400), 1-19. doi:10.3389/fpsyg.2020.01400

Lin, W. L, Tsai, P. H, Lin, H.Y., Chen, H.C. (2013), "How does emotion influence different creative performances? The mediating role of cognitive flexibility", Cognition and Emotion, 28 (5), 834-844. DOI:10.1080/02699931.2013.854195

Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., Yan, Y. (2021), The Antecedents of Thriving at Work: A Meta-Analytic Review, Frontiers in Psychology, 12 (659072). 10.3389/fpsyg.2021.659072

Lloyd, M., Mertens, D. (2018), "Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context", International Management Review, 14 (1), 28-43.

Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984), "Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance", Journal of Applied Psychology, 69 (2), 241 251. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.241

Logan. A.C., Berman, B.M., Prescott, S.L. (2023), "Vitality Revisited: The Evolving Concept of Flourishing and Its Relevance to Personal and Public Health", International Journal of Environmental Research and Public Health, 20 (6:5065).

Lunenburg, F.C. (2011), "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", Internatıonal Journal Of Management, Business, and Administration, 15 (1), 1-6.

Martela, F., Riekki, T.J. (2018), "Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work", Frontiers in Psychology, 9 (1157), 1-14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017), “Understanding burnout: New models”, In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), The handbook of stress and health: A guide to research and practice (36–56). Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3

Maslach, C., Leiter, M. (2016), “Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior”, Handbook of Stress Series. Chapter 43-Burnout, 1, 351-357. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3

Maslach, C., Leiter, M. (2016), “Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry”, World Psychiatry, 15 (2), 103-111. DOI:10.1002/wps.20311

Maslach, C., Leiter, M., Schaufeli, W.B. (2009), “Measuring Burnout”, In book: The Oxford handbook of organizational well-being (86-108). Publisher: Oxford University Press. Editors: C. L. Cooper & S. Cartwright. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005

Maslach, C. (2003), “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, Current Directions in Psychological Science, 12 (5), 189-192. https://doi.org/10.1111/1467 8721.01258

Maslach, C., Schaufeli, W., B., Leiter, M.P. (2001), “Job Burnout”, Annual Review of Psychology, 52, 397-422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maslach, C., Leiter, M. P (1999), “Take This Job and Love It”, Psychology Today, 32 (5), 50-53. https://www.researchgate.net/publication/286013270

Maslach, C., Leiter, M. P. (1997), “The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it”. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., Zimbardo, P. G. (1982), “Burnout The Cost of Caring”, Malor Books Cambridge, MA.

Maslach, C., Jackson, S.E. (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal Occupational Behaviour, 2 (2), 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Mayer, R. C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, The Academy of Management Review, 20 (3), 709-734.

Mayer, R. C., Gavin, M. B. (2005), “Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?”, The Academy of Management Journal, 48 (5), 874-888. DOI: 10.5465/AMJ.2005.18803928

Mayer, R. C., Bobko, P., Davis, J. H., Gavin, M. B. (2011), “The Effects of Changing Power and Influence Tactics on Trust in The Supervisor: A longitudinal field study”, Journal of Trust Research, 1 (2), 177-201. http://dx.doi.org/10.1080/215155

Matzler, K., Renzl, B. (2006), “The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty”, Total Quality Managment, 17 (10), 1261-1271. DOI: 10.1080/14783360600753653

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., Schaufeli, W.B. (2021), “Work Engagement: A Meta-Analysis Using The Job Demands-Resources Model”, Psychological Reports, 126 (3), 1069-1107 https://doi.org/10.1177/00332941211051988

McAllister, D.J. (1995), “Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, Academy of Management Journal, 38 (1), 24-59. https://doi.org/10.2307/256727

McCauley, D. P., Kuhnert, K. W. (1992), “A Theoretıcal Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management”, Public Administration Quarterly, 16 (2), 265-284. http://www.jstor.org/stable/40862286

McFadden, P., Mallet, J., Leiter, M. (2018), “Extending the two-process model of burnout in child protection workers: The role of resilience in mediating burnout via organizational factors of control, values, fairness, reward, workload, and community relationships”, Stress and Health, 34 (1), 72-83. https://doi.org/10.1002/smi.2763

Meredith, C., Schaufeli, W., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., Kyndt, E. (2020), “Burnout contagion’ among teachers: A social network approach”, J Occup Organ Psychol, 93 (2), 328-352. https://doi.org/10.1111/joop.12296

Milia, D.D., Jiang, Z. (2022), “Linking leader-member exchange and work-nonwork balance: the mediating role of thriving at work and the moderating role of gender”, Personnel Review Emerald Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-03 2022-0211

Mishra, A. K. (1996), “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., E., Eds., Trust in Organizations, Sage, Thousand Oaks. 261-287. DOI:10.4135/9781452243610.n13

Mitchell, T.R. (1982), “Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice”, The Academy of Management Review, 7(1), 80-88.

Mohammed, S., Mathieu, J. E., Bart, A. L. (2002), “Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team-and task-related composition variables”, Journal of Organizational Behavior, 23 (7), 795-814. https://doi.org/10.1002/job.169

Mohan, V., Chauhan, S., P., Chauhan, D. (1999), “Managerial Burnout a Study of The Causative Factors in Relation to Locus of Control and Role Efficacy”, Managment&Change, 3(1), 1-24. Inst. for integrated learning in management.

Mohd Som, R., Ismail, I. A., Omar, Z., Alias, S. N., Asimiran, S. (2023), “An assessment of facilitative leadership, communication quality and trust on public-private partnership success”, Journal of Asia Business Studies, 17 (5), 1042-1066. DOI 10.1108/JABS 12-2021-0487

Motowidlo, S. J., Scotter, J. R. V. (1994), “Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance”, Journal of Applied Psychology, 79 (4), 475-480. DOI: 10.1037/0021-9010.79.4.475

Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmit, M. J. (1997), “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, Human Performance, 10 (2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Motowidlo, S. J., Schmit, M. J. (1999), “Performance assessment in unique jobs”, In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development (56-86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Motowidlo, S. J., ve Kell, H. J. (2012), “Job performance”, In I. B. Weiner, N. W. Schmitt and S. Highhouse (Eds.), Handbook of psychology, Vol. 12 Industrial and organizational psychology (82-103). New Jersey: Wiley. 10.1002/9781118133880.hop212005

Moye, M. J., Henkin, A. B. (2006), "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", Journal of Management Development, 25 (2), 101-117. DOI: 10.1108/02621710610645108

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), 1-12. DOI: https://doi.org/10.2224/sbp.7567

Murphy, K.R., Kroeker, L. (1988), "Dimensions of Job Performance", Navy Personnel Research and Development Center, San Diego, California 92152-6800.

Neveu, J.P. (2007), "Jailed resources: Conservation ofresources theory as applied to burnout among prison guards", Journal of Organizational Behaviour, 28 (1), 21-42. https://doi.org/10.1002/job.393

Niessen, C., Sonnentag, S., Sach, F. (2012), "Thriving at work-A diary study", Journal of Organizational Behavior, 33 (4), 468-487. DOI: 10.1002/job.763

Ning, L., Yan, J., Mingxuan, J. (2007), "How Does Organizational Trust Benefit Work Performance?", Frontiers of Business Research in China, 1 (4), 622-637. DOI: 10.1007/s11782-007-0035-7

Okros, N., Virga, D. (2022), "Impact of workplace safety on well-being: the mediating role of thriving at work", Personnel Review, 52 (7), 1861-1877. https://doi.org/10.1108/PR-10-2021-0709

Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., Demerouti, E. (2020), "Proactive vitality management and creative work performance: The role of self-insight and social support", The Journal of Creative Behavior, 54 (2), 323-336. https://doi.org/10.1002/jocb.368

Organ, D.W. (1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome", Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009 (1), 53-82.

Özkanan, A. (2021), "Çalışanların tükenmişlik algıları: Maslach modeli ve tükenmişlik dönemleri çerçevesinde bir analiz", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (45), 313-350. DOI: 10.31795/baunsobed.795331

Özkula, G., Durukan, E. (2017), "Hekimlerde Tükenmişlik Sendromu: Sosyodemografik Özelliklerin Rolü", The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences, 30, 136 144. DOI: 10.5350/DAJPN2017300207

Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008), "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (2), 193-210. https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2694/35468

Paschina, S. (2023), "Trust in Management and Work Flexibility: A Quantitative Investigation of Modern Work Dynamics and their Impact on Organizational Performance", European Research Studies Journal, 26 (3), 184-196. DOI: 10.35808/ersj/3205

Paterson, T. A., Luthans, F., Jeung, W. (2014), "Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support", Journal of Organizational Behavior, 35 (3), 434-446. DOI: 10.1002/job.1907

Peeters, M.C.W., Jonge, J., Taaris, T. (2014), "An Introduction to Contemporary Work Psychology", Wiley-Blackwell. pp.512

Peterson, C., Seligman, M.E.P. (2004), "Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification", Oxford University Press; American Psychological Association.

Petitta, L., Probst, T.M., Ghezzi, V., Barbaranelli, C. (2023), "The impact of emotional contagion on workplace safety: Investigating the roles of sleep, health, and production pressure", Current Psychology, 42 (3), 2362-2376. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01616-8

Pines, M.A. (2000-a), "Nurses' burnout: an existential psychodynamic perspective", Journal of psychosocial nursing and mental health services, 38 (2), 23-31. doi: 10.3928/0279 3695-20000201-06.

Pines, M.A. (2000-b), "Treating career burnout: A psychodynamic existential perspective", Journal of Clinical Psychology, 56 (5), 633-642. DOI:10.1002/(SICI)1097 4679(200005)56:53.0.CO;2-#.

Pines, M.A. (2002), "A psychoanalytic-existential approach to burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager", Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training, 39 (1), 103-113. https://doi.org/10.1037/0033-3204.39.1.103

Pines, M.A., Keinan, G. (2005), “Stress and Burnout: The Significant Difference”, Personality and Individual Differences, 39 (3), 625-635.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Moorman, R. (1990), “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, The Leadership Quarterly, 1 (2), 107-142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Poppo, L., Zhou, K.Z., Li, J.J. (2016), “When Can You Trust “Trust?” Calculative Trust, Relational Trust, and Supplier Performance”, Strategic Management Journal, 37 (4), 724-741. https://www.jstor.org/stable/43897969

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., Garnett, F. (2012), “Thriving at Work: Toward its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement”, Journal of Organizational Behavior, 33 (2), 250-275. https://doi.org/10.1002/job.756

Porath, C., Erez, A. (2007), “Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness”, Academy of Managment Journal, 50 (5), 1181 1197. DOI: 10.5465/amj.2007.20159919

Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., Korunka, C. (2017), “Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work”, Journal of Organizational Behavior, 38 (1), 108-123. DOI: 10.1002/job.2115

Purwanto, B.M., Rostiani, R. (2022), “The Influence of Enthusiasm and Personal Constraints on The Intention to Continue Volunteering in an Uncertain and Turbulent Environment”, International Review on Public and Nonprofit Marketing. https://doi.org/10.1007/s12208-022-00349-z

Rahayuningsih, I. (2019), “The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review”, Journal of Educational Health and Community Psychology, 8 (1), 122-143. DOI:10.12928/jehcp.v8i1.12195

Rau, R. (2006), “Learning opportunities at work as predictor for recovery and health”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (2), 158-180. DOI: 10.1080/13594320500513905

Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., Moueed, A. (2017), “Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role

of Thriving at Work", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 11 (3), 790-813. http://hdl.handle.net/10419/188317

Raza, B., Ahmed, A. (2020), "Linking Managerial Coaching and Workplace Deviance: The Mediating Role of Thriving at Work", Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 13 (3), 467-494. DOI: 10.22059/ijms.2020.281461.673637

Rehmat, M., Abid, G., Ahmed, A., Naqvi, F. N., & Anum, L. (2021), "Past and present of thriving at workplace: A nomological network", Academic Journal of Social Sciences (AJSS), 5 (1), 73-108. DOI:https://doi.org/10.54692/ajss.2021.05011428

Reinke, S.J., Baldwin, J. N. (2001), "Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in The U.S. Air Force", Journal of Political and Military Sociology, 29 (1), 160-176. https://www.jstor.org/stable/45292831

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., ve Ryan, R. M. (2000), "Daily Well Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness", Personality and Social Psychology Bulletin, 26 (4), 419-435. https://doi.org/10.1177/0146167200266002

Reissmann, D.R., John, M.T., Schierz, O., Seedorf, H., Doering, S. (2012), "Stress-related adaptive versus maladaptive coping and temporomandibular disorder pain", Journal of Orofacial Pain, 26 (3), 181-190.

Rich, G.A. (1997), "The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople", Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (4), 319-328.

Ringle, Christian M., Wende, Sven ve Becker, Jan-Michael. (2022), "SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS", Retrieved from https://www.smartpls.com

Robinson, S.L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract", Administrative Science Quarterly, 41 (4), 574-599. https://doi.org/10.2307/2393868

Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach, Journal of Applied Psychology, 87 (1), 66-80. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66

Rousseau, D.M., Sitkin, S., Camerer, C. F. (1998), "Not So Different After All: A Cross discipline View of Trust", The Academy of Management Review, 23 (3), 393-404. DOI: 10.5465/AMR.1998.926617

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2017), "Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness", New York: Guilford Publishing.

Ryan, R. M., Frederick, C. (1997), "On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being", Joumal of Personality, 65 (3), 529-565. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x

Saetang, J., Sulumnad, K., Thampitak, P., Sungkaew, T. (2010), "Factors Affecting Perceived Job Performance among Staff: A Case Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys", The Journal of Behavioral Science, 5 (1), 33 45. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/2200

Sağlam Arı, G., Güneri Tosunoğlu, N. (2011), "Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, 18 (2), 85-103.

Sağlam Arı, G., 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. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2701/35613.

Sağlam Arı, G., Çına Bal, E. (2008), "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", Yönetim ve Ekonomi, 15 (1), 131-148. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13688/165664

Saha, A. (2008), "Role Perception: The Role it Plays", Icfai University Press, HRM Review, 29-33. https://ssrn.com/abstract=1106548

Salvagioni DAJ, Melanda FN, Mesas AE, Gonza´lez AD, Gabani FL, Andrade SMd (2017), "Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies", Plos One, 12 (10), e0185781. https://doi.org/10.1371/journal. pone.0185781

Sarstedt, M., Ringle, C.M., Hair, J.F. (2017), "Partial Least Squares Structural Equation Modelling", In C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg (Eds.), Handbook of Market Research, Heidelberg: Springer.

Schaubroeck, J. M., Peng, A.C., Hannah, D. T. (2013), "Developing Trust With Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry", The Academy of Management Journal, 56 (4), 1148-1168. http://www.jstor.org/stable/43589209

Schaufeli, W.B., Buunk, B.P. (2014), "Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing", In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst, C.L. Cooper (Eds), Handbook of Work and Health Psychology. John Wiley and Sons, Ltd. Second Edition,383-425.

Schaufeli, W.B., Bakker, A. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", Journal of Organizational Behavior, 25 (3), 293-315. DOI:10.1002/job.248

Schmidt, G.B., Park, G., Keeney, J., Ghumman, S. (2017), "Job Apathy: Scale Development and Initial Validation", Journal of Career Assessment, 25 (3), 484-501. https://doi.org/10.1177/1069072715599536

Schwab, R.L., Jackson, S.E., Schuler, R. S. (1986), "Educator Burnout: Sources and Consequences", Educational Research Quarterly, 10 (3), 14-30.

Searle, M.S. (2000), "Is Leisure Theory Needed For Leisure Studies?", Journal of Leisure Research, 32 (1), 138-142. DOI:10.1080/00222216.2000.11949903

Serinkan, C., Barutçu, E. (2020), "Güncel Yönetim Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu: Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", Yeni Fikir Dergisi, 12 (24),1-21. https://dergipark.org.tr/tr/pub/yenifikirjournal/issue/61757/923206

Sharkie, R. (2009), "Trust in Leadership is Vital for Employee Performance. Management, 32 (5), 491-498. DOI 10.1108/01409170910952985

Sharma, R.R. (2007), "Indian Model of Executive Burnout", Vikalpa, 32 (2), 23-38. DOI:10.1177/0256090920070203

Shan, S. (2016), "Thriving at Workplace: Contributing to Self-development, Career Development, and Better Performance in Information Organizations", Pakistan Journal of Information Management and Libraries, 17, 109-119. DOI:10.47657/201617898

Shang, C., Moss, A.C., Chen, A. (2023), "The expectancy-value theory: A meta-analysis of its application in physical education", Journal of Sport and Health Science, 12 (1), 52-64. DOI:10.1016/j.jshs.2022.01.003

Shen, B., McCaughtry, Martin, J., Garn, A.C. (2015), "The Relationship Between Teacher Burnout and Student Motivation", British Journal of Educational Psychology, 85 (4), 1-14. DOI:10.1111/bjep.12089

Sheng, X., Zhou, H. (2021), "The effect of decent work on voice behavior: The mediating role of thriving at work and the moderating role of proactive personality", Current Psychology (2022), 41, 8524–8537. DOI:10.1007/s12144-020-01173-6

Shirom A, Toker S, Alkaly Y, Jacobson O, Balicer R. (2011), "Work-based predictors of mortality: a 20-year follow-up of healthy employees", Health Psychol, 30 (3) 268 275 DOI:10.1037/a0023138. PMID: 21553970.

Shirom, A., Melamed, S. (2005), "Does burnout affect physical health? A review of the evidence.", In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), Research companion to organizational health psychology. 599–622. Edward Elgar Publishing. DOI:10.4337/9781845423308.00049

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd G. (2000), "Organizational trust: What it means, why it matters", Organization Development Journal, 18 (4),35-48.

Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., Fix, B. (2004), "Narratives of Workplace Friendship Deterioration", Journal of Social and Personal Relationships, 21 (3), 321 340. DOI:10.1177/0265407504042835

Singh, J. (2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", Journal of Marketing, 64 (2), 15-34. DOI:10.1509/jmkg.64.2.15.17998

Silva, V., Fonseka, P. (2009), "Burnout: an emerging occupational health problem", Galle Medical Journal, 14 (1), 52-55. DOI:10.4038/gmj.v14i1.1175

Singh, J., Rhoads, G.K. (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", Journal of Marketing Research, 31 (4), 558-569. DOI:10.2307/3151883

Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023), "Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader", Heliyon, 9 (5), e15507 DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e15507

Soderstrom, N. C., Bjork, R. A. (2015), “Learning Versus Performance: An Integrative Review”, Perspectives on Psychological Science, 10(2), 176-199. DOI:10.1177/1745691615569000

Sonnentag, S., Frese, M. (2005), “Performance Concepts and Performance Theory”, Psychological Management of Individual Performance, 23 (1), 3-25. DOI: 10.1002/0470013419.ch1

Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A. (2008), “Job performance”, In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Behavior (427-447). London: Sage Publications. DOI:10.4135/9781849200448.n24

Seppänen, R., Blomqvist, K., Sundqvist, S. (2007), “Measuring inter-organizational trust-A critical review of the empirical research in 1990-2003”, Industrial Marketing Management, 36 (2), 249-265. DOI:10.1016/j.indmarman.2005.09.003

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A. M. (2005), “A Socially Embedded Model of Thriving at Work”, Organization Science, 16 (5), 537-549. DOI:10.1287/orsc.1050.0153

Spreitzer, G., Proath, C., Gibson, C. (2012), “Toward Human Sustainability: How to Enable More Thriving at Work”, Organizational Dyamics, 41 (2), 155-162. DOI:10.1016/j.orgdyn.2012.01.009

Spreitzer, G., Proath, C. (2014), “Self-Determination as Nutriment for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work”, In M. Gagné (Ed.), The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory (245-258). Oxford University Press.

Stajkovic, A.D., Luthans, F. (2003), “Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models”, Personnel Psychology, 56 (1), 155–194. DOI:10.1111/j.1744 6570.2003.tb00147.x

Stephens, J.P., Lyddy, C.J. (2016), “Operationalizing Heedful Interrelating: How Attending, Responding, and Feeling Comprise Coordinating and Predict Performance in Self Managing Teams”, Front. Psychol, 7 (362), 1-17. DOI:10.3389/fpsyg.2016.00362

Stevens, G. B., O'Neill, P. (1983), "Expectation and burnout in the developmental disabilities field", American Journal of Community Psychology, 11 (6), 615-627. DOI:10.1007/bf00896599

Sucıu, L.E., Mortan, M., Lazăr, L. (2013), "Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy", Transylvanian Review of Administrative Sciences, 9 (39), 180-200

Suknunan, S., Bhana, A. (2022), "Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity", Problems and Perspectives in Management, 20 (3), 28-42. DOI:10.21511/ppm.20(3).2022.03

Susiarty, A., Suparman, L., Suryatni, M. (2019), "The Effect of Workload and Work Environment on Job Stress and its Impact on The Performance of Nurse Inpatient Rooms at Mataram City General Hospital", Scientific Research Journal (SCIRJ), VII (VI), 32-40. DOI:10.31364/SCIRJ/v7.i6.2019.P0619661

Sypniewska, B., Baran, M., Kłos, M. (2023), "Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management-based on the study of Polish employees", International Entrepreneurship and Management Journal, 19, 1069–1100. DOI:10.1007/s11365-023-00834-9

Şahin E.T., Kanbur A. (2022), "Presenteeism in healthcare professionals and its effect on job performance (contextual performance/task performance)", J Nursology, 25 (1), 7-13.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2018), "Yönetim ve Organizasyon", 20 Baskı. Eğitim Yayınevi.

Tağ, M.N., Çetinkaya, B. (2019), "Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15 (3), 858-888. DOI:10.17130/ijmeb.2019355054

Tan, H. H., Tan, C. S. F. (2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126 (2), 241-260.

Taş, A., Özkara, Z. U., Aydıntan, B. (2021), "Yönetici Desteğinin Ona Duyulan Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi: Bilişsel Güvenin Aracılık Rolü", Journal of Yasar University, 16 (61), 147-169. DOI:10.19168/jyasar.779352

Tatlılıoğlu, K. (2019), “Maslach ve Jackons'un tükenmişlik modeli bağlamında tükenmişlik kavramı”, Conference: III. Uluslararası Taras Şevşenko Sosyal Bilimler Kongresi, 12-14 Temmuz 2019, Kiev, 1, 357-367.

Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O. Guillaume, Y., Lee, A. (2013), “Social Cognition in Leader–Follower Relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership”, Journal of Organizational Behavior, 34 (1), 63-81. DOI:10.1002/job.1889

Tirta, A.H., Enrika, A. (2020), “Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia”, Journal of Business and Retail Management Research, 14 (3), 88-99. DOI:10.24052/JBRMR/V14IS03/ART-09

Toksöz, D., Pala, T., Çapar, G. (2020), “İşte Gelişim Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması”, İzmir İktisat Dergisi, 35 (1), 177-186. DOI:10.24988/ije.202035113

Tosun, B. (2020), “Algılanan örgütsel destek ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü”, Turkish Studies-Economy, 15 (1), 541-555. https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.41563

Tugade, M.M., Fredrickson, B.L. (2004), “Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back FromNegative Emotional Experiences”, Journal of Personality and Social Psychology, 86 (2), 320-333. DOI:10.1037/0022-3514.86.2.320

Tugade M.M, Fredrickson B.L, Barrett L.F. (2004), “Psychological resilience and positive emotional granularity: examining the benefits of positive emotions on coping and health”, Journal of Personality, 72 (6), 1161-1190. doi: 10.1111/j.1467 6494.2004.00294.x. PMID: 15509280; PMCID: PMC1201429.

Tummers, L.G., Bakker, A.B. (2021), “Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review”, Frontiers in Psychology, 12 (722080),

Tunç, T. (2008), “Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişki: bir üniversite hastanesi örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Turunç, Ö., Çelik, M. (2012), “İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, "İŞ, GÜÇ" Endüstri

İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (2), 57-78. DOI: 10.4026/1303 2860.2012.0199.x

Tüzün, Kalemci, İ. (2007), "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7 (2), pp. 93-118. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10223/125677

Tversky, A., Kahneman, D. (1986), "Rational Choice and the Framing of Decisions", The Journal of Business, 59 (4), S251-S278. https://www.jstor.org/stable/2352759

Tzafrir, S. S., Dolan, S.L. (2004), "TRUST ME: A Scale for Measuring Manager-Employee Trust", Management Research, 2 (2), 115–132. Doi:10.1108/15365430480000505

Utomo, H.J.N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., Purwanto, A. (2023), "Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance", Journal of Law and Sustainable Development, 11 (2), e417-e417. DOI:https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.417

Uysal, Ş. (2015), "Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 5 (2), 32-39. DOI: 10.17339/ejovoc.51537

Ünlü, O., Yürür, S. (2011), "Duygusal emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, 183-207

Valsania, S., Laguia, A., Moriano, J.A. (2022), "Burnout: A Review of Theory and Measurement", Int J Environ Res Public Health, 19 (3), 1-27. DOI:10.3390/ijerph19031780

Van Haeringen, E. S., Gerritsen, C., Hindriks, K. V. (2023), "Emotion contagion in agent based simulations of crowds: a systematic review", Autonomous Agents and Multi Agent Systems, 37 (6),1-41. https://doi.org/10.1007/s10458-022-09589-z

Van Scheppingen, A. R., de Vroome, E. M., Ten Have, K. C., Zwetsloot, G. I., Wiezer, N., van Mechelen, W. (2015), "Vitality at work and its associations with lifestyle, self determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability", Work, 52 (1), 45-55. DOI 10.3233/WOR-141947

Vandaele, D., Gemmel, P. (2006), "Performance implications of In-role and Extra-role behavior of frontline service employees", Working papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Belgium.

Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H. (2016), "Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment", Knowledge and Process Management, 23 (1), 46-61. DOI: 10.1002/kpm.1497

Vosburg, S. K. (1998), "The Effects of Positive and Negative Mood on Divergent-Thinking Performance", Creativity Research Journal, 11 (2), 165-172.

Vroom, V. H. (1967), "Work and Motivation", New York: John Wiley& Sons. 3. Baskı (1. Baskı 1964)

Vuori, T. O. (2024), "Emotions and attentional engagement in the attention-based view of the firm", Strategic Organization, 22 (1), 189-210.

Waugh, C.E., Fredrickson, B.L. (2006), "Nice to know you: Positive emotions, self-other overlap, and complex understanding in the formation of a new relationship", The Journal of Positive Psychology, 1 (2), 93-106. DOI. 10.1080/17439760500510569

Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A.L. (2011), "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115 (2), 204-213.

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., Meiliani, M. (2018), "Inspired to Perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work", Journal of Organizational Behavior, 39 (3), 249-261. https://doi.org/10.1002/job.2216

Walumbwa, F. O., Christensen, A., Perrmann-Graham, J., Kasimu, P. (2020), "An Identification Based Framework Examining How and When Salient Social Exchange Resources Facilitate and Shape Thriving at Work", Human Resource Development Review, 19 (4), 339-361. DOI: 10.1177/1534484320946208

Wang, Y., Chen, J., Yue, Z. (2017), "Positive Emotion Facilitates Cognitive Flexibility: An fMRI Study", Frontiers in Psychology, 8 (1832), 1-11 DOI:10.3389/fpsyg.2017.01832

Watkins, P.C., Emmons, R.A., Greaves, M.R., Bell, J. (2017), “Joy is a distinct positive emotion: Assessment of joy and relationship to gratitude and well-being”, The Journal of Positive Psychology, 13 (4),1-18. DOI: 10.1080/17439760.2017.1414298

Wayne, S., Shore, L.M., Bommer, WH., Tetrick, L. (2002), “The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange”, Journal of Applied Psychology”, 87 (3), 590-8. DOI:10.1037//0021-9010.87.3.590

Webber, S.S. (2008), “Development of Cognitiveand Affective Trust in Teams A Longitudinal Study”, Small Group Research, 39 (6), 746-769.

Webber, S.S., Klimoski, R.J. (2004), “Client-Project Manager Engagements, Trust, and Loyalty”, Journal of Organizational Behavior, 25 (8), 997-1013.

Westman, M., Bakker, A.B. (2008), “Crossover of burnoutamong health care professionals”, In: Handbook of Stress and Burnout in Health Care. Editor: Jonathon R. B. Halbesleben. 111-125.

Whitener, E. M., Brodt, S., E., Korsgaard, M., A., 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. https://doi.org/10.2307/259292

Whiting, S.W., Podsakoff, P. M., Pierce, J.R. (2008), “The effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings”, Journal of Applied Psychology, 93 (1), 125-139. http://dx.doi.org/10.1037/0021 9010.93.1.125

Wigfield, A., Eccles, J.S. (2000), “Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation”, Contemporary Educational Psychology, 25, 68-81. doi:10.1006/ceps.1999.1015

Williams, L. A., DeSteno, D. (2008), “Pride and perseverance: The motivational role of pride”, Journal of Personality and Social Psychology, 94 (6), 1007-1017. https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.6.1007

Williamson K, Lank PM, Cheema N, Hartman N, Lovell E.O. (2018), “Comparing the Maslach Burnout Inventory to Other Well-Being Instruments in Emergency Medicine Residents”, Journal of Graduate Medical Education, 10(5), 532-536. doi: 10.4300/JGME-D-18-00155.1. PMID: 30386478; PMCID: PMC6194874.

Wong, C.A., Cummings, G.G. (2009), “The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff”, Journal of Leadership Studies, 3 (2), 6-23. DOI:10.1002/jls.20104

Wright, T.A., Cropanzano, R. (1998), “Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover”, Journal of Applied Psychology,.83 (3), 486 493. DOI: 10.1037/0021-9010.83.3.486

Xerri, M.J., Cozens, R., Brunetto, Y. (2023), “Catching emotions: the moderating role of emotional contagion between leader-member exchange, psychological capital and employee well-being”, Personnel Review, 52 (7), 1823-1841. https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0785

Xiaoming, Y., Ma, B. J., Chang, C. L., Shieh, C. J. (2014), “Effects of workload on burnout and turnover intention of medical staff: A study”, Studies on ethno-medicine, 8 (3), 229-237. DOI: 10.31901/24566772.2014/08.03.04

Xu, A.J., Loi, R., Chow, C. (2019), “What threatens retail employees' thriving at work under leader-member exchange? The role of store spatial crowding and team negative affective tone”, Human Resource Managment, 58 (4), 371-382. https://doi.org/10.1002/hrm.21959

Xue, Y., Moon, J. (2019), “The Effects of LMX and Feeling Trusted on Job Performance and Workplace Ostracism Among Salespeople”, Journal of Distribution Science, 17 (4), 41-50. http://dx.doi.org/10.15722/jds.17.04.201904.41

Yan, A., Tang, L., Hao, Y. (2021), “Can Corporate Social Responsibility Promote Employees’ Taking Charge? The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Task Significance”, Front. Psychol., 11 (613676), 1-13. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.613676

Yan-hong, Y., Cai-zhuan, L. (2011), “Organization trust of employees and its measurement", 2011 International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings, Rome, Italy, 2011, 416-420, doi: 10.1109/ICMSE.2011.6069995

Yang, J., Mossholder, K. W. (2010), “Examining The Effects of Trust in Leaders: A bases and-foci approach”, The Leadership Quarterly, 21 (1), 50-63.

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

Yıldız, E. (2021), "SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar", 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yürür, Ş. (2011), "Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 25 (1), 107-126.

Zey, M. (1998), "Rational Choice Theory and Organizational Theory: A Critique Introduction", SAGE Publications, Inc., https://doi.org/10.4135/9781483326863

Zhai, Q., Wang, S., Weadon, H. (2020), "Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction", Journal of Management & Organization, 26 (2), 168-184. DOI:10.1017/jmo.2017.62

Zhao, X, Lynch, J.G. ve Chen, Q. (2010), "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis", Journal of Consumer Research Inc., 37 (2), 197 206.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., 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. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004

Ziv, A. (1976), "Facilitating effects of humor on creativity", Journal of Educational Psychology, 68 (3), 318-322. DOI. 10.1037/0022-0663.68.3.318

Zucker, L. G. (1986), "Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 1920", In B. M. Straw, & L. L. Cumming (Eds.), Research in Organizational Behavior (pp. 53-111). Greenwich, CT: JAI Press.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket "Yöneticiye Duyulan Güvenin Rol Performansı ve Duygusal Tükenme Üzerine Etkisinde İşte Gelişmenin Aracılık Rolü" konulu teze bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar doktora tezinde kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. H. Nejat BASIM — Başkent Üniversitesi

Özden YURTTAKALAN — Başkent Üniversitesi-Doktora Öğrencisi

Mail:

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Cinsiyetiniz: □ Kadın □ Erkek

Yaşınız: □ 25-35 yaş □ 36-45 yaş □ 46-55 yaş □ 56 yaş ve üzeri

Aylık Gelir Düzeyiniz: □ 7.500 TL ve altı □ 7.501TL-10.000 TL □ 10.001TL-15.000 TL
□ 15.001TL-20.000 TL □ 20.001TL ve üzeri

Eğitim Durumunuz: □ Ön Lisans □ Lisans □ Lisans Üstü

İş Yerindeki Göreviniz: □ Personel/Memur □ Alt Düzey Yönetici (Müdür, Koordinatör)
□ Orta Düzey Yönetici (Daire Başkanı vb.)
□ Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür vb.)

Toplam Çalışma Süreniz: ……. Yıl ……Ay

Şu Anki İş Yerinizde Çalışma Süreniz: ……. Yıl ……Ay

Aşağıdaki sorular "Çalışanların yöneticiye duydukları güven ile" ilgilidir. İşyerinizdeki nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte;

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Yöneticiye Duyulan Güven	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim					
Yöneticim hiçbir zaman çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamaya çalışmaz.					
Yöneticimle tamamen uyum içerisinde olduğumuz inancındayım.					
Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım.					
Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim.					

Aşağıdaki sorular "rol performansı" ile ilgilidir. İşyerinizdeki çalışmanızı dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte;

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Rol Performansı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

Aşağıdaki sorular "duygusal tükenme" ile ilgilidir. İşyerinizdeki çalışmanızı dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte;

(1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sık sık (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.

Duygusal Tükenme	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.					
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					

Aşağıdaki sorular "işte gelişme" ile ilgilidir. İşyerinizdeki çalışmanızı dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte;

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

İşte Gelişme	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Zamanla daha fazla öğrenirim.					
Çoğunlukla kendimi öğrenirken bulurum.					
Kendimi sürekli ilerleme kaydeden biri olarak görürüm.					
Öğrenmeye açık değilim.					
Kendimi hayat dolu ve zinde hissederim.					
Bir şey yapma enerji ve şevkine sahibim.					
Kendimi çok enerjik hissetmem					
Her yeni günü dört gözle beklerim.					
Kendimi algıları açık ve atik hissederim.					