

İŞ YÜKÜ, İŞ KONTROLÜ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Oya İnci BOLAT^(*)

Özet: Bu çalışmanın amacı, iş yükünün, iş kontrolünün ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla, Antalya Manavgat'ta faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelden anketler aracılığıyla veriler toplanmıştır. 137 anket analizlerde kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, iş yükünün, iş kontrolünün ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin, tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, farklı iş yükü ve iş kontrolü oranlarına sahip gruplar arasında tükenmişlik açısından anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın iki önemli kısıtı bulunmaktadır. İlki, araştırmanın sadece bir otel işletmesinde yapılmasından dolayı çalışma sonuçlarının genellenememesidir. İkinci olarak, araştırmada veriler "kendi kendini değerlendirme" yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu nedenle diğer bir sınırlılık, ortak yöntem varyansıdır.

Anahtar Kelimeler: İş yükü, iş kontrolü, tükenmişlik, öz yeterlilik, yetki, kaynaklar

Abstract: The main purpose of this study is to investigate the effects of job demands, job control, and the relationship between these two variables on burnout. For this aim, through questionnaires, data were collected from a five star hotel in Antalya Manavgat. 137 questionnaires were analyzed. The results of the study showed that job demands, job control and the relationships between these two variables have effects on burnout. Besides, it was determined that there was a significant differences between the groups which have different job demands and job control rates. There are two important limitations about the study. First, the results of the study cannot be generalized, as the survey was administered in only one hotel. Second, in the survey, the data were collected by using a "self-report" methodology, so another limitation is the possibility of common method variance.

Key Words: Job demands, job control, burnout, self-efficacy, authority, resources

I. Giriş

Örgütlerde, işgörenlerin tükenmişliği ve tükenmişliğin nedenleri ve sonuçları 1970'li yıllardan beri tartışılan ve tartışılmaya devam eden önemli konulardan biridir (Maslach vd., 2001:398-402; Malach-Pines, 2005:78; Huang vd., 2010:1126). Bu kapsamda, Karasek (1979:287) tarafından geliştirilen iş yükü-kontrolü modeli tükenmişliği hem iş ve hem de işgörenlerin iş üzerindeki hâkimiyeti ve yeterlilikleri açısından açıklamaya çalışan önemli bir modeldir. Tükenmişliğin pek çok nedeni bulunmaktadır. Örneğin, yapılan işin özellikleri (iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, sosyal destek, bilgi ve kontrol vb.), mesleğin nitelikleri (mesleğin yüz yüze insanlarla etkileşimi gerektirmesi vb.), örgütsel özellikler (hiyerarşi, kariyer fırsatları, ömür boyu istihdam vb.), demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum vb.), kişilik

^(*) Yrd. Doç. Dr. Balıkesir Üniversitesi Balıkesir MYO Turizm ve Otelcilik Programı

özellikleri (nevrotizm, öz saygı, kontrol odağı vb.) ve iş tutumları (beklentiler vb.) gibi (Maslach vd. 2001:407-411). Görüldüğü gibi, tükenmişliğe neden olan faktörler ele alındığında bunlar arasında gerek iş yükünün gerekse iş kontrolünün iş özellikleri boyutuyla tükenmişliğin belirleyicileri arasında olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, işgörenlerin iş yükü arttıkça tükenmişlik düzeyleri artarken, işleri üzerindeki kontrolü yükseldikçe tükenmişlik düzeyleri düşmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik, bir yandan ayrı ayrı iş yükü ve iş kontrolünün bir sonucuysen aynı zamanda bu iki değişken arasındaki etkileşimin de bir sonucudur.

Çalışmanın ilgili yazına getirdiği en önemli katkı, iş yükü ve özellikle iş kontrolü konusuna işgören algılamaları boyutuyla yaklaşılmasıdır. Başka bir deyişle, çalışmada, örneğin iş kontrolü boyutunda işin yaratıcılığı gerektirip gerektirmediğinden ya da iş yerinde yeni şeyler öğrenme olanağının bulunup bulunmamasından veya işin nasıl yapılacağına ilişkin karar verme olanağının olup olmamasından ziyade; kişinin gerek bilgi gerek beceri ve gerekse yetenek konusunda kendisini nasıl gördüğü ve sahip olduğu yetkileri kullanma konusunda kendisine, dolayısıyla kapasitene güvenip güvenmediği ile ilgili algıları ve bu algıların tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

II. Kuramsal Çerçeve

A. İş Yükü-Kontrolü Modeli

İş yükü-kontrolü modeli, Karasek (1979:287) tarafından iş ile ilgili stresi, dolayısıyla tükenmişliği açıklamak için geliştirilmiş bir modeldir (Sundin vd., 2007:759; Thomas ve Lankau, 2009:418). Modele daha sonra sosyal destek boyutu eklenmiştir. Modele göre psiko-sosyal iş yükü ve iş kontrolü arasındaki etkileşim, işten kaynaklanan stres düzeyini belirlemektedir (Demiral vd., 2007:12; Sundin vd., 2007:759). Modelde iş yükü, çalışma hızını da içeren işin yoğunluğunu ve güç gerektirme durumunu tanımlamaktadır. İş kontrolü ise işgörenin, işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ve bunları iş ortamında kullanabilme olanaklarını ve aynı zamanda işi ile ilgili sahip olduğu yetki düzeyini göstermektedir (Demiral vd., 2007:12). Dolayısıyla iş üzerinde gerekli kontrole sahip olabilmek için işgörenlerin, gerekli bilgi, beceri, yetenek, yetki ve örgütsel kaynaklarla donatılmış olması gerekir. Bu çerçevede, iş kontrolünün iş yükünü kaldırmada yetersiz olduğu durumlarda, işgörenler kaygı duymaya başlarlarken; tersi durumunda işgörenlerin kaygı düzeyi düşmeye başlamaktadır. Ayrıca üzerinde durulması gereken bir diğer nokta, işgörenlerin gerekli iş kontrolü unsurları ile donatılmış olmasının tek başına yeterli olmayacağı, aynı zamanda algılama boyutunda işgörenlerin bunları kullanma konusunda kendilerine güvenmelerinin ve kapasitelerine inanmalarının da önemli olduğudur. Bu nedenle işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda hem öz yeterlilik algıları hem de kendilerine verilen yetkilerle ilgili özerklik algıları tükenmişlik açısından büyük önem taşımaktadır.

B. Tükenmişlik

İlk kez *Greene'in (1961)* kullandığı tükenmişlik kavramı (Maslach vd., 2001:398-399), Freudenberg (1977:90) tarafından mesleki bir tehlike olarak nitelendirilmiş ve enerji, güç ya da kaynaklar ile ilgili gelen aşırı talepler nedeniyle, başarısız olmak, yıpranmak ya da tükenmek, olarak tanımlanmıştır. Maslach ve Jackson (1981:99) ise tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom, olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlarda Freudenberg tükenmişliği, tüm meslek gruplarının yaşayabileceği bir durum olarak ele alırken; Maslach ve Jackson tükenmişliği, diğer insanlarla sürekli olarak yüz yüze olunan mesleklerde yaşanan bir durum olarak nitelendirmişlerdir.

Tükenmişliğin boyutları ile ilgili de farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çerçevede Maslach vd. (2001:402-403) tükenmişliği üç boyut olarak ele almışlardır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi. İnsanlar, kendileri ya da başkaları ile ilgili olarak tükenmişlik açısından bir değerlendirme yaptıklarında, genellikle duygusal tükenmeye vurgu yaparlar (Maslach vd., 2001:403). *Duygusal tükenme*, enerjinin ya da duygusal kaynakların tükenmesi, olarak ifade edilebilir (Bakker vd., 2000:248). *Duyarsızlaşma*, bireyin etkileşim içinde bulunduğu çalışma arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz davranması (Hayter, 2000:246), kişilerin varlığını umursamaması, bu kişilerin kendilerine özgü kılan özelliklerini yok sayması ya da onlara birer nesne gibi davranarak onlarla arasına mesafe koyma girişimi, olarak açıklanabilir (Çalgan vd., 2009:63). *Düşük kişisel başarı* ise, kişinin kendisini mesleki olarak yetersiz görmesi, işinde başarısız hissetmesi ve gelen talepleri karşılama konusunda harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılması, olarak ele alınabilir (Schwarzer vd., 2000:311; Çalgan vd., 2009:3).

Bir diğer sınıflandırma ise, *Pines ve Aronson (1981)* tarafından yapılan sınıflandırmadır. Yazarlar, tükenmişliği, “duygusal çaba gerektiren uzun süreli durumların bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu” olarak tanımlamışlardır. Burada, *fiziksel tükenme*, düşük enerji, kronik yorgunluk ve zayıflığı; *duygusal tükenme*, çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmışlık hissini ve *zihinsel tükenme*, kendine, işine ve yaşamın kendine karşı olumsuz tutumlar geliştirme durumunu, ifade etmektedir (Enzmann vd., 1998:332).

C. İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi

İş yükü ve iş kontrolü açısından işgörenlerin durumu üç farklı şekilde ortaya çıkabilir: yüksek iş yükü/düşük iş kontrolü, düşük iş yükü/yüksek iş kontrolü ve iş yükü ile iş kontrolünün dengede olması. Bu çerçevede bu farklı

durumlara bağılı olarak işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri de farklılık gösterecektir. Bu çerçevede, iş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik arasındaki ilişki Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: İş Yükü-Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi

Bu değişkenler arasındaki etkileşimlerin açıklaması ise aşağıdaki gibidir:

a) Yüksek İş Yükü, Düşük İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi

Bu etkileşimde, işgörenlerin karşıya karşıya kaldıkları iş yükü yüksektir ve bununla baş edebilecek iş kontrolü düzeyi de düşük seviyededir. İşgörenler, bu iş yükü ile baş edebilecek bir iş kontrolüne sahip değildirler. Kendilerini sahip oldukları bilgi, beceri, yetki ve kaynaklar açısından yetersiz görürler. Bu durumda, işgörenler zamanla kaygı yaşamaya başlarlar, bu da işgörenleri tükenmişliğe iter (Schaubroeck ve Merritt, 1997:739).

b) Düşük İş Yükü, Yüksek İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi

Bu etkileşimde, işgörenlerin yerine getirmek durumunda kaldıkları iş yükü düşük seviyededir. Başka bir deyişle, kişilerin bu düzeydeki bir iş yükü için çok fazla çaba göstermesine ya da yüksek düzeyde bir iş kontrolüne ihtiyaçları yoktur. Bu noktada, yüksek iş kontrolüne sahip işgörenler, düşük iş yükünü yerine getirmede gereksinim duydukları tüm kontrole sahiptirler. İşgörenler, sahip oldukları iş kontrolünü kullanma konusunda da kendilerine güvenirlere. Bu durumda, işgörenlerin işleri ile ilgili karşı karşıya kalacakları stres ve kaygı düzeyi de düşük seviye de olacaktır. Ancak bu noktada, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri, iş yüklerinin hafif olması nedeniyle tam olarak kullanamamalarından dolayı bir parça da olsa tükenmişlik yaşayabilecekleri durumu göz ardı edilmemelidir.

c) İş Yükü ve İş Kontrolü Dengesi ve Tükenmişlik İlişkisi

İş yükü ve iş kontrolü dengesi; yüksek iş yükü/yüksek iş kontrolü şeklindeki bir denge olabileceği gibi düşük iş yükü/düşük iş kontrolü ya da orta düzey iş yükü/orta düzey iş kontrolü şeklinde de ortaya çıkabilir. Her üç durumda da bir denge söz konusu olduğu için işgörenlerin karşı karşıya kalacakları stres ve kaygı düzeyleri de düşük seviye de olacaktır (Schaubroeck, 1997:739). Bu noktada, işgörenler, sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini

işlerinde tam olarak kullanabilmektedirler. Ayrıca iş yükleri için yeterli düzeyde yetki ve kaynağa da sahiptirler.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 1: İş yükü/iş kontrolü oranı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi vardır.

Hipotez 2: İş yükü ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi vardır.

Hipotez 3: İş kontrolü ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi vardır.

Hipotez 4: İş kontrolü boyutları ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi vardır.

Hipotez 5: İş kontrolünün iş yüküne göre görece yüksek olduğu işgörenler ile iş yükünün iş kontrolüne göre görece yüksek olduğu işgörenler arasında tükenmişlik açısından anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 6: İş yükünün görece yüksek olduğu işgörenler ile iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörenler arasında tükenmişlik açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 7: İş kontrolünün görece yüksek olduğu işgörenler ile iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörenler arasında tükenmişlik açısından anlamlı bir farklılık vardır.

III. Yöntem

A. Örneklem

Çalışma ile ilgili veriler Antalya Manavgat'ta faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinden elde edilmiştir. Bu kapsamda anketörler aracılığıyla 200 anket işgörenlere dağıtılmış ve anketleri doldurmaları için kendilerine 3 gün süre verilmiştir. İşgörenler açısından gizliliği sağlayabilmek için anketler, işgörenlerden tek tek anketörler aracılığıyla geri toplanmıştır. 148 anket doldurularak anketörlere teslim edilmiştir. Geri dönüş oranı %74'dür. Eksikliklerin olduğu görülen 11 anket analizlere dahil edilmemiştir. Böylece analize dahil edilen anket sayısı 137'dir. Bu işgörenler; ön büro, yiyecek ve içecek, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe, satış ve pazarlama, teknik servis ve güvenlik departmanlarında çalışmaktadırlar. Örneklemi oluşturan 137 kişinin yaş ortalaması 30; bu kişilerin işletmede ortalama çalışma süresi 4 yıl; erkek işgörenlerin oranı % 69 (n=95), kadın işgörenlerin oranı %31 (n=42); evlilerin oranı % 65, bekârların oranı % 35; lise mezunlarının oranı % 35, üniversite mezunlarının oranı % 12 ve ilköğretim mezunlarının oranı % 53'dür. Kadrolu işgörenlerin oranı ise % 37'dir.

B. Ölçekler

İş yükü ölçeği: İş yükü ölçeği, Sanne vd. (2005:167) tarafından Karasek'in ölçeğinden yararlanılarak geliştirilen "İsveç Yük-Kontrol-Destek

Anketi”nin iş yükü ile ilgili kısmından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte, 5 soruya yer verilmiştir. “İşiniz çok çalışmayı gerektirir mi?” ifadesi bu sorulara bir örnektir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirliği düşüren “İşinizde sizden birbiriyle çelişen görevler istenir mi?” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Böylece iş yükü değişkeni 4 ifade ile ölçülmüştür. İfadeler, “1=Hiçbir zaman” ve “5=Her zaman” arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

İş kontrolü ölçeği: İş kontrolü ölçeği, Spreitzer’ın (1995:1464-1465) psikolojik güçlendirme ölçeğinin öz yeterlilik ve özerklik kısmından yararlanılarak oluşturulmuştur. İş kontrolü ölçeği üç ayrı alt boyuttan oluşmaktadır: öz yeterlilik, yetki ve kaynaklar. Öz yeterlilik boyutunu değerlendirmek için 3 ifadeye, yetki boyutunu değerlendirmek için 3 ifadeye ve kaynaklar boyutunu değerlendirmek için de 2 ifadeye yer verilmiştir. “İşimi yapma ile ilgili tüm yeteneklere sahibim” ifadesi öz yeterlilik boyutuna, “İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kararları verebilirim” ifadesi özerklik boyutuna ve “İşimde gereksinim duyduğum araç, gereç, malzeme gibi kaynaklara rahatlıkla ulaşabilirim” ifadesi kaynaklar boyutuna örnek olarak gösterilebilir. İfadeler, “1=Kesinlikle katılmıyorum” ve “5=Kesinlikle katılıyorum” arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Tükenmişlik ölçeği: Çalışmada, tükenmişlik ölçeği, Pines ve Aronson’un (1988) tükenmişlik ölçeğinin Malach-Pines (2005:88) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış ölçeğinden yararlanılarak ve kullanılan maddeler ifadelere dönüştürülerek oluşturulmuştur. Çalışmada bu ölçeğin tercih edilmesinin temel nedeni, otellerde farklı meslek gruplarından (muhasibeciler, pazarlama ve satış elemanları, teknik personel gibi) pek çok kişinin çalışması ve bu kişilerin bir kısmının (muhasibeciler ve teknik personel gibi) diğer insanlarla çok az etkileşiminin olması ve ele alınan ölçeğin bu kişilerin de tükenmişlik düzeyini ölçmede uygun bir ölçek olmasıdır. İfadelere örnekler: “İşim nedeniyle kendimi umutsuz hissediyorum” ve “İşim nedeniyle kendimi değersiz hissediyorum”dur. İfadeler, 1= Hiçbir zaman ve 7= Her zaman arasındaki 7’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler tükenmişliği göstermektedir (Malach-Pines, 2005:88).

Kontrol değişkenleri: Katılımcılardan, cinsiyetleri, medeni durumları, kadro durumları, yaşları, çalışma süreleri ve eğitim düzeylerine uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

C. Analiz Yöntemi

Veriler SPSS 12.0 istatistiksel veri analizi paket programı ile analiz edilmiştir. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans, aritmetik ortalama ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ortak yöntem varyansı sorununun olup olmadığını belirleyebilmek için Harman’ın tek faktör testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi ve iş

yükü ve iş kontrolü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İş yükü/kontrolü oranı açısından işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit edebilmek için tek faktör varyans analizi, gruplar arasındaki farklılığı belirleyebilmek için de Tukey HSD testi yapılmıştır. İşgörenlerin iş yükü ve iş kontrolü açısından durumlarını ortaya koyabilmek için iş yükü değerleri ile iş kontrolü değerleri birbirine oranlanmıştır (iş yükü/iş kontrolü). Çıkan değer 1'e eşit olması iş yükü ve iş kontrolü açısından bir dengenin söz konusu olduğunu; 1'in üzerindeki değerler sahip olunan iş kontrolünün iş yükü açısından yetersiz kaldığını ve 1'den küçük değerler de iş kontrolünün iş yükünden daha fazla olduğunu göstermektedir.

IV. Bulgular

A. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanmasıdır (Podsakoff vd., 2003:879). Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Malhotra vd., 2006:1865). Bu durum, özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı cevaplayıcılardan elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkar (Chang vd., 2010:178). Bu da, değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan [hale etkisi, sosyal istenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi eğilimler nedeniyle (Podsakoff vd., 2003:879)] hem Tip I hem de Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına sebep olabilir (Chang vd., 2010:178). Çalışmada kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, tükenmişlik, iş yükü ve iş kontrolü değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bu eğilimin söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir (Podsakoff vd., 2003:889). Bu kapsamda, tükenmişlik, iş yükü ve iş kontrolü değişkenlerini ölçmek için kullanılan tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem varsayından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003:889).

Bu çerçevede, üç değişken ile ilgili toplam 22 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam 5 boyut tespit edilmiştir. Birinci boyut, toplam varyansın 0,388'ini, ikinci boyut

toplam varyansın 0,163'ünü, üçüncü boyut toplam varyansın 0,093'ünü, dördüncü boyut toplam varyansın 0,050'ini ve beşinci boyut da toplam varyansın 0,047'sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

B. Faktör Analizi

İş yükü ölçeği: İş yükü ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,843'dür. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=604,155$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, iş yükü ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın 0,61'ini açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,948'den (2. madde) 0,934'e (4. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,956'dır. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

İş kontrolü ölçeği: İş kontrolü ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,817'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=1026,730$; $p<0,001$). Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük üç boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar, toplam varyansın 0,886'sını açıklamaktadır. Öz yeterlilik ile ilgili boyut toplam varyansın 0,619'unu, yetki boyutu toplam varyansın 0,135'ini ve kaynak boyutu 0,130'unu açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,925'den (8. madde), 0,825'e (6. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,907'dir. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Tükenmişlik: Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,881'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=727,946$; $p<0,001$). Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın 0,543'ünü açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,801'den (10. madde), 0,654'e (9. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,901'dir. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

C. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 1 kontrol değişkenleri, iş yükü, iş kontrolü, iş yükü/iş kontrolü, öz yeterlilik, yetki ve kaynaklar ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları ve standart sapmaları göstermektedir. Sonuçlar, iş yükü ($r = ,259$, p değeri $< .01$) ve iş yükü/kontrolü ($r = ,637$, p değeri $< .01$) ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin; iş kontrolü ($r = -,592$, p

değeri < .01), öz yeterlilik ($r = -.548$, p değeri < .01), yetki ($r = -.384$, p değeri < .01) ve kaynaklar ($r = -.537$, p değeri < .01) ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kontrol değişkenleri ile tükenmişlik arasında ise anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar, p Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ort	SP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cinsiyet			1											
2. Medeni durum			-,190*	1										
3. Kadro durumu			,077	,144	1									
4. Yaş	30,13	7,87	,203*	-	-	1								
				,541**	,240**									
5. Çalışma süresi	3,95	3,66	,025	-	-,204*	,444**	1							
				,343**										
6. Eğitim	2,21	1,06	-	,337**	,056	-	-	1						
			,360**			,353**	,277**							
7. İş yükü	3,56	1,16	,135	,046	,110	,018	-,056	-	1					
								,110						
8. İş kontrolü	4,10	0,88	,033	-,056	-,012	,094	,042	-	-,110	1				
								,084						
9. İş yükü/İş kontrolü	0,95	0,54	,085	,009	,078	-,006	,010	-	,662**	-	1			
								,054	,732**					
10. Öz Yeterlilik	4,30	1,04	,046	-,032	,011	,057	,012	-	,045	,845**	-	1		
								,074		,640**				
11. Yetki	3,92	1,05	-,031	-,125	-,070	,125	,087	-	-,001	,832**	-	,594**	1	
								,110		,508**				
12. Kaynaklar	4,06	1,09	,066	,016	,027	,052	,006	-	-,026	,808**	-	,516**	,479**	1
								,222**		,667**				
13. Tükenmişlik	2,05	0,93	-,157	,009	-,013	-,106	,050	,000	,259**	-	,637**	-	-	-
									,592**		,548**	,384**	,537**	

D. Çoklu Regresyon Analizi

Tablo 2'den de görüldüğü gibi iş yükü/iş kontrolü oranı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi vardır (β değeri = ,656, $p <$

,001). Bu sonuca göre, iş yükünün görece yüksek olduğu durumlarda işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin arttığı, iş kontrolünün görece yüksek olduğu durumlarda ise tükenmişlik düzeylerinin düştükleri anlaşılmaktadır. Bu durumda *Hipotez 1 kabul edilmiştir*. Regresyon analizi sonuçlarına göre, iş yükü ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi belirlenmiştir (β değeri = ,298, $p < .01$). Başka bir deyişle, iş yükü arttıkça işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri artmaktadır. Buna göre *Hipotez 2 kabul edilmiştir*. Diğer yandan iş kontrolü ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi saptanmıştır (β değeri = -,591, $p < .001$). Bu sonuca göre, *Hipotez 3 kabul edilmiştir*. İş kontrolünün boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, öz yeterlilik (β değeri = -,361, $p < .001$) ve kaynaklar (β değeri = -,327, $p < .001$) ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi tespit edilmişken, yetki ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki sebep sonuç ilişkisi kurulamamıştır. Bu durumda *Hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir*.

Tablo 2: *Tükenmişlik ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız değişkenler	Tükenmişlik			
1. Cinsiyet	-,208**	-,189*	-,163*	-,138
2. Medeni durum	-,077	-,089	-,056	-,034
3. Kadro durumu	-,060	-,041	-,007	,006
3. Yaş	-,164	-,193	-,125	-,125
4. Çalışma süresi	,070	,107	,084	,080
5. Eğitim	-,049	-,042	-,110	-,098
6. İş yükü/kontrolü	,656***			
F	16,427			
R^2	,471			
Düzeltilmiş R^2	,443			
6. İş yükü		,298**		
F		2,811		
R^2		,132		
Düzeltilmiş R^2		,085		
6. İş kontrolü			-,591***	
F			11,892	
R^2			,392	
Düzeltilmiş R^2			,359	
6. Yeterlik				-,361***
7. Yetki				-,023
8. Kaynak				-,327***
F				10,254
R^2				,421
Düzeltilmiş R^2				,380
Not: Beta değerleri kullanılmıştır; $N = 137$; * $p < ,05$; $p < ,01$; **; *** $p < ,001$				

E. Tek Yönlü Varyans Analizi-Tukey HSD Testi

İş yükü/iş kontrolü oranı açısından işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 3'e göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($F = 11,895$; $p < ,05$).

Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD sonuçları ise Tablo 4'de görülmektedir. Tablo 4'den de anlaşıldığı gibi iş kontrolünün iş yüküne göre görece yüksek olduğu işgörenler ($t_{\text{ortalama}}=1,88$) ile iş yükünün iş kontrolüne göre görece yüksek olduğu işgörenler ($t_{\text{ortalama}}=2,57$) arasında tükenmişlik açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < ,05$). Buna göre iş yükünün görece yüksek olduğu işgörenler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu durumda *Hipotez 5 kabul edilmiştir*.

İş yükünün görece yüksek olduğu işgörenler ($t_{\text{ortalama}}=2,57$) ile iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörenler ($t_{\text{ortalama}}=1,45$) arasında tükenmişlik açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p < ,05$). Başka bir deyişle, iş yükünün görece yüksek olduğu işgörenler, iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörelere göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Buna göre *Hipotez 6 kabul edilmiştir*.

Son olarak iş kontrolünün görece yüksek olduğu işgörenler ($t_{\text{ortalama}}=1,88$) ile iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörenler ($t_{\text{ortalama}}=1,45$) arasında tükenmişlik açısından anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Bu durumda *Hipotez 7 reddedilmiştir*.

Tablo 3. İş Yükü/İş Kontrolü Oranına Göre İşgörenlerin Tükenmişliğine İlişkin Tek Yönlü Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	17.916	2	8,958		
Gruplar İçi	100,913	134	,753	11,895	.000*
Toplam	118,829	136			

* $p < ,05$

Tablo 4: İş Yükü/İş Kontrolü Düzeyine Göre İşgörenlerin Tükenmişliğine İlişkin Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Gruplar	Gruplar				Ortalama Fark	Standart Hata	p
	Ort.			Ort.			
^a GYİK	1,88	-	GYİY	2,57	-,69	,16400	,000*
		-	Denge	1,45	,43	,27826	,279
^b GYİY	2,57	-	GYİK	1,88	,69	,16400	,000*
		-	Denge	1,45	1,12	,29393	,001
^c Denge	1,45	-	GYİK	1,88	-,43	,27826	,279
		-	GYİY	2,57	-1,12	,29393	,001*

^aGYİK: Görece yüksek iş kontrolü; ^bGYİY: Görece yüksek iş yükü; ^cDenge: İş yükü ve iş kontrolü dengesi; * $p < ,05$

V. Sonuç Ve Tartışma

Tükenmişliğin nedenleri konusunda yapılan çalışmalarda, tükenmişliğe yol açan pek çok faktör belirlenmiştir. İş ile ilgili talepler ve iş üzerindeki kontrol, bu kapsamda ele alınabilecek faktörler arasındadır. Bu iki değişkenin tükenmişlik üzerindeki etkisi ise, iş yükü ve iş kontrolü arasındaki etkileşime bağlı olarak değişmekte ve bu etkileşimin bir sonucu olarak tükenmişlik düzeyi ya artmakta ya da düşmektedir. Bu çalışmada, iş yükünün tükenmişliği artırdığı, iş üzerindeki kontrolün ise tükenmişliği azalttığı belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, Schaufeli ve Bakker'in (2004:306-307), Lourel vd.'nin (2008: 492) ve Shimmin'in (2010:58-59) bulgularıyla uyumludur. Çalışmada ayrıca, iş yükünün iş kontrolüne göre görece daha yüksek olduğu durumlarda tükenmişliğin yükseldiği, buna karşılık iş yükünün iş kontrolüne göre görece daha düşük olduğu durumlarda ise tükenmişliğin düştüğü saptanmıştır. Bulgular, Fernet vd.'nin (2004:49-53) bulguları ile benzerdir. İş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu durumlarda da tükenmişliğin daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, iş kontrolü boyutunda, öz yeterlilik algısının tükenmişlik üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişken olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik üzerinde etkili bir diğer değişken ise kaynaklar değişkenidir. İhtiyaç duyduğu bilgilere ve araç, gereç ve malzemeye ulaşabilen işgörenler daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Elde edilen bulgular, Schaufeli ve Bakker'in (2004:306) bulgularıyla uyumludur. İş kontrolü boyutunda en dikkat edici bulgu ise sahip olunan yetkinin, iş kontrolünün diğer unsurları ile bir arada değerlendirildiğinde tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olmamasıdır. Tek başına değerlendirildiğinde, yetki ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r = -.384, p$ değeri $< .01$). Bulgular kısmında yer almamakla birlikte, ilişkilerin daha iyi anlaşılması açısından, kontrol değişkenleri ve yetki değişkeni ile tükenmişlik arasında regresyon analizi yapıldığında, yetki ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu görülmüştür (β değeri = $-.404, p < .001$). Ancak belirtildiği gibi, yetki, öz yeterlilik ve kaynaklar ile bir arada ele alındığında tükenmişlik üzerinde bir anlamlı etkiye sahip değildir. Bu durumda, işgörenler öz yeterlilik algıları yüksek oldukça ve ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabildikleri sürece, tükenmişlik açısından gerekli yetkiye sahip olmalarının ya da olmamalarının çok fazla bir öneminin olmadığı anlaşılmaktadır. İşgörenler öz yeterlilikleri ve ulaştıkları kaynaklarla iş yüklerinin üstesinden kolayca gelebilmektedirler. Öte yandan, iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörenlerle, iş kontrolünün iş yüküne göre görece yüksek olduğu işgörenler arasında tükenmişlik açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. İstatistiki olarak anlamlı bir fark olmaması rağmen iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin ($tük_{ortalama}=1,45$), iş kontrolünün görece yüksek olduğu işgörelere göre ($tük_{ortalama}=1,88$) daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara göre, iş kontrolü boyutunda öz yeterlilik algısının ve

ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmanın tükenmişlik açısından önemi ortadır. Bu noktada, özellikle öz yeterlilik boyutunda işgörenlerin algılarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun içinde işgörenlerin olumlu deneyimler yaşayabilmeleri için onlara bilgi ve becerilerini ve verilen yetkileri kullanabilecekleri fırsatlar yaratılması, bu deneyimleme sürecinde başarısızlığa yol açabilecek olası engellerin ortadan kaldırılması, işgörenlerin harekete geçme konusunda gerek üstler gerekse çalışma arkadaşları tarafından cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Böylece olabildiğince kontrollü bir ortamda işgörenlerin başarılı olması ile zamanla gösterdikleri geçmiş olumlu performansları aracılığıyla işgörenlerde olumlu bir öz yeterlilik algısı gelişecektir. Öte yandan, diğer işgörelere örnek olabilecek öz yeterlilik algısı yüksek işgörenlerin de model olarak sunulması yararlı olabilir. Ayrıca, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmaları konusunda ikna edilmeleri ve övülmeleri de etkili olabilir. Bunun dışında iş için önemli olan bilgi, araç, gereç ve malzemelere işgörenlerin kolayca ulaşmalarının sağlanması da tükenmişliğin azaltılması açısından yararlı olacaktır.

Pek çok çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da özellikle zaman ve kaynak yetersizliği nedeniyle bir takım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlardan ilki, mevcut verilerin bir otel işletmesinden toplanmış olması ve bu nedenle bir genelleme yapmanın söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte farklı büyüklükte, bölgede ve ülkelerde yapılacak çalışmalarla sonuçların genellenebilmesi sağlanabilir. Ayrıca çalışmada, veriler toplanırken “kendi kendine değerlendirme” metodundan yararlanılmıştır. Bu metodun çalışma açısından yarattığı kısıt ise çalışmada bir ortak yöntem varyansı olasılığının bulunmasıdır. Bunun olup olmadığını belirlemek için yapılan Harman’ın tek faktör testi sonuçları, çalışmada ortak yöntem varyansının söz konusu olmadığını göstermektedir. Sonraki çalışmalarda, verilerin toplanmasında birden fazla kaynaktan (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar ve kendi kendini değerlendirme gibi) yararlanılması ortak yöntem varyansı olasılığının ortadan kaldırılabilmesi için yararlı olabilir (Basım vd., 2009: 62). Yine gelecekte yapılacak çalışmalarda, özellikle insanlarla yüz yüze etkileşimi gerektiren meslekleri yürüten işgörenlerin iş yükü ve iş kontrolü konusundaki durumu ile insanlarla etkileşimin geremediği meslekleri yürüten işgörenlerin iş yükü ve iş kontrolü konusundaki durumları tükenmişlik açısından özellikle de yetki boyutunda araştırılabilir.

Kaynaklar

- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Hulst, R.V.D. ve Brouwer, J. (2000), “Using Equity Theory to Examine the Difference between Burnout and Depression”, *Anxiety, Stress, and Coping*, 13, ss.247-268.
- Basım, H. Nejat, Şeşen, Harun, Sözen, Cenk ve Hazır, Köksal (2009), “Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Vatandaşlık

- Davranışlarına Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, ss.55-66.
- Chang, S.-J., Witteloostuijin, A.V. ve Eden, L. (2010), “From the Editors: Common Method Variance in International Business Research”, *Journal of International Business Studies*, 41, ss.178-184.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009), “Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik”, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29(1), ss.61-74.
- Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A.C., Uçku, R. ve Theorell, T.(2007), “İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi’nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi” , *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), ss.11-18.
- Enzmann, D., Schaufeli, W.B., Janssen, P. ve Rozeman, A. (1998), “Dimensionality and Validity of the Burnout Measure”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, ss.331–351.
- Fernet, C., Guay, F. Senécal, C. (2004), “Adjusting to Job Demands: The Role of Work Self-Determination and Job Control in Predicting Burnout”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, ss.39-56.
- Freudenberger, H. J. (1977), “Burn-out: Occupational Hazard of the Child Care Worker”, *Child Care Quarterly*, 6(2), ss.90-99.
- Hayter, M. (2000), “Utilizing the Maslach Burnout Inventory to Measure Burnout in HIV/AIDS Specialist Community Nurses: The Implications for Clinical Supervision and Support”, *Primary Health Care Research and Development*, 1, ss.243-253.
- Huang, X., Chan, S.C.H., Lam, W. ve Nan, X. (2010), “The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout and Work Performance in Call Centers in China”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), ss.1124-1144.
- Karasek, R.A. (1979), “Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign”, *Administrative Science Quarterly*, 24, ss.285- 308.
- Lourel, M., Abdellaoui, S., Chevaleyre, S., Paltrier, M. ve Gana, K. (2008), “Relationships between Psychological Job Demands, Job Control and Burnout among Firefighters”, *North American Journal of Psychology*, 10(3), ss.489-496.
- Malach-Pines, A. (2005), “The Burnout Measure, Short Version”, *International Journal of Stress Management*, 12(1), ss.78-88.
- Malhotra, N.K., Kim, S.S. ve Patil, A. (2006), “Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and A Reanalysis of Past Research”, *Management Science*, 52(12), ss.1865-1883.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981), “The Measurement of Experienced of Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), ss.99-113.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", *Annual Review Psychology*, 52, ss.397-422.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Podsakoff, N.P. ve Lee, J.-Y. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), ss.879-903.
- Sanne, B., Torp, S., Mykletun, A. ve Dahl, A.A. (), "The Swedish Demand-Control-Support Questionnaire (DCSQ): Factor Structure, Item Analyses, and Internal Consistency in a Large Population", *Scandinavian Journal of Public Health*, 33, ss.166-174.
- Schaubroeck, J. ve Merritt, D.E. (1997), "Divergent Effects of Job Control on Coping with Work Stressors: The Key Role of Self-Efficacy". *Academy of Management Journal*, 40, ss.738-754.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004), "Job Demands, Job Resources, and their Relationship with burnout and engagement: A Multi-Sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25, ss.293-315.
- Schwarzer, R., Schmitz, G.S. ve Tang, C. (2000), "Teacher Burnout in Hong Kong and Germany: A Cross-Cultural Validation of the Maslach Burnout Inventory", *Anxiety, Stress, and Coping*, 13, ss.309-326.
- Shimmin, C. (2010), "Job Demands, Job Resources, Job Control and their Relationship with Burnout and Engagement", *Master Thesis*, University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), ss.1442-1465.
- Sundin, L., Hochwalder, J., Bildt, C. ve Lisspers, J. (2007), "The Relationship between Different Work-Related Sources of Social Support and Burnout among Registered and Assistant Nurses in Sweden: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 44, ss.758-769.
- Thomas, C.H. ve Lankau, M.J. (2009), "Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout", *Human Resource Management*, , 48(3), ss.417-432.