

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ANKARA'DAKİ DEVLET HASTANELERİNDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Güler SAĞLAM ARI^(*)
Ayça TUNÇAY^(**)

Özet: Bu çalışmanın amacı hastanelerde idari personel olarak çalışan personelin bir üst yöneticilerine karşı duygusal ve bilişsel güvenleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Güven duygusal ve bilişsel güven olmak üzere iki ayrı değişken olarak, tükenmişlik ise duygusal tükenmişlik, kişisel başarıda düşme hissi ve duyarsızlaşma olmak üzere üç ayrı boyutta incelenmiştir. Araştırma verileri Ankara merkezindeki 12 hastanede çalışan 376 idari personelden elde edilmiştir. Araştırma sonunda bir üst yöneticiye duyulan duygusal güvenin duygusal tükenmişlik üzerinde açıklayıcılığının diğer tükenmişlik boyutlarından daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven, tükenmişlik, yönetici, hastaneler.

Abstract: The purpose of the research is to set forth the relations between official personels' burnout and cognition and affect-based trust in immediate managers in hospital. Trust is examined as two variables; emotional and cognitive-based trust, and burnout is examined in three dimensions as emotional exhaustion, low personal accomplishment and depersonalization. The research data were obtained from 376 administrative personel working in 12 hospitals in Ankara. At the end of the research it is determined that the relation of affect-based trust in immediate managers, on emotional burnout is more than other dimensions of burnout.

Key Words: Trust, burnout, manager, hospitals.

I.Giriş

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberg tarafından 1974 yılında literatüre kazandırılmıştır. Sonraları Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen bu kavram günümüzde pek çok sektörde yaşanan bir sorunu ifade etmektedir. Tükenmişlik duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Duygusal tükenmişlik, günlük baskılar sonucunda kişinin kendisini yıpranmış hissetmesi olarak açıklanmaktadır. Duyarsızlaşma, kişinin diğer insanlara karşı daha katı ve anlayışsız hale gelmesini, kişisel başarıda düşme hissi ise, bireyin kendisini kişisel yetenekleri ve başarısı konusunda yetersiz algılamasını ifade etmektedir.

^(*)Yrd. Doç.Dr. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü

^(**)Uzm. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı

Bu çalışmanın araştırma kısmı Yrd.Doç.Dr.Güler Sağlam Arı danışmanlığında Ayça Tunçay tarafından yazılan "Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tükenmişlik yaşayan birey için başlangıçta önemli, anlamlı ve cazibeli olan iş zamanla anlamsızlaşmakta ve mutsuzluk kaynağı haline gelmekte, çalışma isteği, bağlılık ve neşenin yerini sinirlilik, kaygı ve depresyon almaktadır. Tükenmişliği azaltan ya da tetikleyen unsurların neler olduğu örgütsel davranış alanında çalışan bilim insanlarının zihinlerini meşgul etmiş ve bu konuda pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın araştırma sorusunu yöneticilere duyulan güvenin tükenmişlik üzerindeki etkisinin nasıl olduğu oluşturmaktadır.

Güven, bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olarak görülmektedir. Örgütsel yaşamı kolaylaştıran bir olgu olarak düşünülen güven, bireyin karşısındaki kişinin davranışları ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etmesidir. Güven ortamının kişilerin birbirlerine duygularını ve düşüncelerini serbestçe dile getirmelerini sağladığı, örgütlerde verimliliği, motivasyonu, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, yaratıcılığı ve işbirliğini artırdığı, işten ayrılmaları azalttığı görülmektedir (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:212-213; Sağlam Arı,2003b:78-80; Nyhan,1999; Hollon ve Gemmill,1977:454; Costigan,İlter ve Berman,1998; Thomas, Zolin ve Hartman, 2009:288). Güven, bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmektedir. Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda diğer kişilerin düşüncelerini ifade etmektedir. Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatmaktadır (McAllister, 1995:25-33).

Çalışmanın amacı üst yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güvenin bireyin yaşadığı tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle tükenmişlik ve güvene ilişkin kavramsal çerçeve sunularak araştırma hipotezleri kurgulanmıştır. Araştırma Ankara merkezinde yer alan devlet hastanelerinde görev alan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hastaneler müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetlerini sunan, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2009:129). Hastaneler hizmet üreten kuruluşlardır ve bu hizmette yer alan bireylerin birbirlerine duydukları güven büyük önem taşımaktadır. Sağlık sektöründe hizmet veren bireyler iş yoğunluğu, hastanın sorumluluğu, ağır hastalara bakım verme ve hasta yakınlarına verilen destek gibi nedenlerle tükenmişliği oldukça yoğun bir biçimde yaşamaktadırlar. Literatüre bakıldığında hastanelerde yapılan tükenmişlik çalışmalarının çoğunlukla sağlık personeli üzerine yoğunlaştığı (Ergin,1992; Aslan ve Ünal,1996; Sayıl ve diğ.,1997; Demir,1999; Karadağ ve Sertbaş,2002; Kaya ve diğ. 2007; Barutçu ve Serinkan,2008), idari personel üzerinde çokça durulmadığı gözlenmektedir. Çalışma ile, astların algıları doğrultusunda yöneticileriyle yaşadıkları ilişkilerde güvenin varlığının

tükenmişliği ne yönde etkilediği belirlenerek, tükenmişliği azaltmada bir adım atılacağı düşünülmektedir.

II. Kavramsal Çerçeve

A. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Herbert J. Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger (1974:159) tükenmişliği, başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak ifade etmiştir. Pines ve Aranson tükenmişliği, duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamaktadırlar (Aktaran Schaufeli ve Van Dierendonck,1993:633). Maslach tükenmişliği, işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak nitelendirmektedir (Maslach, 2003:189). Tükenmişliğe ilişkin görüş birliğine varılmış ortak bir tanım olmasa da birçok araştırmacı tükenmişliğin, “beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” olduğu konusunda görüş birliği içerisindedir (Sürgevil, 2006:6).

Tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere üç farklı alt boyutta incelenmektedir. Duygusal tükenme, günlük baskılar sonucunda kişinin kendisini bitmiş hissetmesi olarak açıklanmaktadır. Duyarsızlaşma, kişinin diğer insanlara karşı daha katı ve anlayışsız hale gelmesini ifade etmektedir. Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarıda düşme hissi ise, kişinin kişisel yetenekler ve başarı konusunda kendisine ilişkin olumsuz algılarını kapsamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:402-403).

1970’lerde başlayan tükenmişlik çalışmaları 1980’li yıllara kadar tanımlayıcı ve niteliksel çalışmalarla yürütülmüş, bu çalışmalarda görüşme ve gözlemlerden yararlanılmıştır. 1980’ler sonrasında araştırmaların odak noktasını tükenmişliği ölçme konusu oluşturmuş ve bu dönemde birkaç farklı ölçüm aracı geliştirilmiştir. Bunlar arasında araştırmacılarca hala en yaygın olarak kullanılan ölçek Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiştir. Tükenmişlik Envanteri Ergin tarafından 1993 yılında ülkemize uyarlanmıştır (Ergin, 1993: 145).

Tükenmişlik öncelikle işe duyulan ilginin kaybı, duygularda aşınma ve iş ile birey arasında uyumsuzluk şeklinde gözlenmektedir (Sürgevil, 2006: 17–19; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:403-404). Tükenmişlik yaşayan bireyde yorgunluk ve bitkinlik, sık ortaya çıkan baş ağrıları, gastrointestinal bozukluklar, solunum güçlüğü, genel ağrılar gibi fizyolojik rahatsızlıkların yansira motivasyon eksikliği, öz güvende azalma, değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, kaygı, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve

düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, alınganlık, kızgınlık ve kırgınlık hissi, kolay ağlama, gerginlik gibi psikolojik belirtiler de görülmektedir. Tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak, kişinin işini örgütlenme yeteneğinde zayıflık, kural ve normlara karşı kayıtsızlık, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgi yetersizliği, diğer çalışanlara karşı kuşkucu olma ve onlardan uzaklaşma, başarısızlık hissi, insanlara karşı kırıncı davranma, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, düşük iş performansı, iş kazalarında artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği sayılmaktadır (Lieter ve Maslach,1988:306; Maslach ve Schaufeli,1993:8, Lee ve Ashforth,1993:11; Ergin,1993:152; Weisberg, 1994:4; Sayıl ve diğerleri, 1997:72; Gmelch ve Gates,1998:154; Fogarty ve diğ.:2000:59-60; Dervişoğlu,2000:64; Low ve diğ.,2001:587; Tepeci ve Birdir,2003:969; Ok, 2004:58; Çoban ve Demir, 2004: 20; Kaçmaz,2005:31; Hakanen ve diğ.2006; Lambie,2007:83; Börü ve Çiper, 2007:553; Tutar, 2007:92; Tengilimoğlu, Özsoy ve Uslu, 2007:323; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:142).

Tükenmişlik bireysel ve sosyal unsurların yanı sıra iş ve örgüt ile ilgili kimi durumlardan etkilenmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet yılı, medeni durum, kişilik ve beklentiler, güdülenme biçimleri, performans, empati, her şeyi kusursuz yapma isteği, hayır deme zorlukları, aşırı gelişmiş görev duygusu bireysel faktörleri oluşturmaktadır (Maslach ve Jackson,1981:111; Cordes ve Dougherty,1993:632-636; Ergin,1993: 147; Ergin; 1995:42-43; Buick ve Thomas,2001:307; Maslach ve diğ.2001:410; Budak ve Sürgevil, 2005:103; Tümkaya, 2006:892; Küçüksüleymanoğlu, 2007:102; Tengilimoğlu, Özsoy ve Uslu, 2007:323; <http://www.psikonet.com/konu.asp?kid=203> , Erişim Tarihi 13.06.2007). Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgüt ile ilgili faktörler ise işin kendisi, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet, değerler, çalışma ortamındaki ilişkiler, kişiler arası biçimsel olmayan ilişkiler, iş ortamında karşı karşıya gelinen kişilerle geçirilen sürenin uzaması, bireyin işte kendisini gerçekleştirme olanağı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işin başarılmaya çalışılması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri olarak sıralanabilmektedir (Freisen ve Sarros,1989:185; Cordes ve Dougherty,1993:632-633; Maslach,1999:50-53; Maslach ve diğ.2001:413-415; Sweeney ve Summers,2002:223; Budak ve Sürgevil,2005:97; Koyuncu, 2005; Sürgevil ve Budak, 2006:232; Kim ve diğ.,2007:422-423; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:139).

B. Güven Kavramı

Güven konusunda yapılan araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda birleşmektedir. Bu konudaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Güven, psikologlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de ilgisini çekmiştir. Özellikle 1980 sonrasında da örgüt teorisi, yönetim ve

örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Sağlam Arı, 2003a:19).

Güven, diğer insanların niyet ve davranışlarının, olumlu beklentilere dayalı olarak açık ve dürüst olacağını kabul etme konusundaki psikolojik bir durumdur. Güvenin ortaya çıkması için risk ve karşılıklı bağımlılık gereklidir (Rousseau ve diğerleri, 1998:393-395). McAllister güveni, bir kişinin karşısındaki kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etme istekliliği olarak tanımlamaktadır (McAllister, 1995:25). Mellinger, diğer insanların niyetlerinden emin olunması ve o insanın samimi ifadeleri olarak tanımlarken, Read, Mellinger'in güven anlayışına bireylerin güvendiği kişiler tarafından korunmak ve ödüllendirilmek için güvendiği savını eklemektedir (Aktaran Lewicki ve diğ., 1998:439). Butler (1991:648) ise güveni bir kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteği olarak tanımlamaktadır. Tüm bu belirlemeler doğrultusunda güven, güvenen ve güvenilen tarafların, bir arada buldukları süre ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda bir beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanabilir (Sağlam Arı,2003a:20).

Güven, bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olarak görülmekte ve örgütlerde ilişkileri bir arada tutan bir bağ işlevi görmektedir. Çalışanlar açısından güven, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları önlemekte, bürokratik yapıları azaltarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratarak bireylerin birlikte çalışmasını kolaylaştırmaktadır (Mishra ve Spreitzer, 1998:575). Örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde, gelişmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte güven önemli bir yere sahiptir. Öyle ki örgütlerdeki güven ortamının grup verimini artırdığı, grup üyelerinin duygularını, gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığı, bunun yanı sıra güvenle motivasyonun arttığı, çalışanların devamsızlıklarının ve işten ayrılma oranlarının düştüğü, yaratıcılığın ve işbirliğinin egemen olduğu görülmektedir (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:212-213; Thomas, Zolin ve Hartman, 2009:288). Benzer şekilde ekip çalışması, liderlik, planlama, performans değerlendirme ve sorun çözümü gibi yönetsel aktivitelerde güven çok önemli ve yararlıdır. (Elangovan ve Shapiro, 1998:547-552). Güven ortamının örgütlerde verimliliği artırdığı, kişilerin birbirlerine duygularını ve düşüncelerini serbestçe dile getirdikleri, motivasyonu, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, yaratıcılığı ve işbirliğini artırdığı, işten ayrılmaları azalttığı güvenin işletmelere olan diğer olumlu katkıları arasında sayılabilmektedir (Hollon ve Gemmill,1977:454; Costigan,İlter ve Berman,1998; Nyhan,1999; Sağlam Arı,2003b:78-80; Thomas, Zolin ve Hartman, 2009:288).

Literatürde güven kadar güvensizlik kavramı üzerinde de durulmuş, bazı çalışmalarda güvensizlik güvenin tersi ya da tek bir boyutun iki uç noktası olarak ifade edilirken bazı çalışmalarda güvenden ayrı bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bu tür bir ayırım güveni ve güvensizliği artıran veya azaltan farklı unsurların olabileceği, güven ve güvensizliğin bir arada bulunabileceği, bu anlamda da hem özel hem de profesyonel yaşamda ilişkilerin bölümlere ayrılabilmesi düşüncesine dayanmaktadır (Lewicki ve diğ.1998:440-442).

Güven, içinde duyguların ve duygulara yönelik ön koşulların ortaya çıktığı bir yapı iken, güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur. Bu beklenti bireylerde, öncelikle işbirliğine karşı gönülsüzlüğü geliştirirken, karşı taraftan zarar görüleceğine yönelik kaygı duyulmasına da yol açmaktadır. Ancak, tarafların birbirlerine yönelik herhangi bir deneyime sahip olmadıklarında yaşadıkları güvensizlik ile var olan güven ilişkisinin yıkılması sonucunda yaşadıkları güvensizliğin niteliği aynı değildir. Birinci durum, bilgisizliğe, ikinci durum ihanete dayalıdır. Birinci durumda, bilgilenme arttıkça güvensizliğin zayıflama ihtimali güçlenir, ancak ikinci durum, güven ilişkisinde bir travmadır. Güvenin güveni beslediği gibi güvensizlik de güvensizliği besler (Erdem, 2003:159-161). Bu doğrultuda güven ve ihanet bir arada düşünülmesi gereken kavramlar olup, güven olmadan ihanetin olmayacağı söylenebilecektir.

Güvensizlik insanların değişime karşı direnmesine neden olmaktadır (Yılmaz, 2005:568). Güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda kişiler, birbirine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamakta, bu durum öğrenmenin önünde de önemli bir engel oluşturmaktadır (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005:127). Güven ortamının oluşmasında yöneticilerin davranış ve uygulamaları önemli ölçüde belirleyicidir. Çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak, performanslarını doğrudan etkileyecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008:113-114).

McAllister kişiler arası güveni, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta incelemiştir. Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda diğer kişilerin düşüncelerini ifade etmektedir. Bilişsel güvenin temelinde, öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi kavramlar yer almaktadır. Kişiler karşı tarafa güvenmek için rasyonel nedenler aramaktadırlar. Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatmaktadır. Burada, ilişkinin kendisine içsel bir değer verilerek karşı tarafın da aynı şekilde hissettiği düşünülmektedir (McAllister, 1995:25-33). Bu tür bir ayırım doğrultusunda bireyler, karşılarındaki bireyin işinde yeterliliğine güvenebilir ancak duygusal olarak destek, özen ve önem vereceğine dair bir inanç içerisinde olmayabilir. Buna karşın, ilişki duygusal temeller içerebilir fakat karşıdaki kişinin işe ilişkin yeterliliğine dair bir inanç içermeyebilir

(Sağlam Arı,2003a:21). Sonuç olarak bu iki tür güvenin varlığı ya da azlığı durumunun farklı sonuçlar yaratacağı gözden kaçırılmamalıdır.

C. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Hipotezleri

Güven ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok yöneticinin astına duyduğu güven üzerinde yoğunlaşmıştır. Butler (1983:412-414) çalışmasında yöneticilerin astlarına olan güveninin astların yöneticilere olan güvenini etkilediğini belirlese de araştırma sonucunda çıkan ilgi çekici bir bulgu, astların amirlerine, amirlerin onlara güvendiği kadar güvenmediğini göstermektedir. Bu da astların güvenlerinin yöneticilerin güvenlerinden farklı beklenti ve dinamiklere sahip olduğu, dolayısı ile sonuçlarının da farklı olacağı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Bir üst yöneticiye duyulan güvenin neden, etki ve sonuçları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, ilk amire duyulan güvenin çalışanın iş tatminini artırdığı sonucu önemli bir bulgu olarak literatürde yer almaktadır (Hollon ve Gemmill,1977:454; Tan ve Tan,2000; Sashital, Berman ve İter,1998). Sağlam Arı (2003a) çalışmasında, banka yöneticilerinde bir üst yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güvenin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini incelemiş, güven arttıkça örgütsel bağlılığın da yükseldiği sonucuna ulaşmıştır. Sağlam Arı (2003b) bir diğer çalışmada ise, yöneticiye duyulan güvenin personel güçlendirme ile ilişkisini araştırmış, astların yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güvenin astların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerine yol açtığını belirlemiştir.

Tükenmişliğe neden olan stres kaynakları büyük ölçüde bireyin çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile tükenmişliğin çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları bireysel olmaktan ziyade durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach,1988:298; Maslach, 1999: 50-51; Budak ve Sürgevil,2005,97-98). Yapılan bir çalışmada iş arkadaşları ve ilk amirlerin sağladığı sosyal desteğin tükenmişlik ile negatif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuş, diğer bir ifade ile bu tür bir desteğe sahip bireylerde tükenmişliğin daha az hissedildiği belirlenmiştir (Martinussen ve diğ., 2007:240,247). Leiter ve Maslach'ın (1988:305) yaptıkları çalışmada da iş ortamında rol çatışması yaşayan ve ilk amirleri ile olumsuz ilişkiler içerisinde olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir. Girgin ve Baysal (2005) üstlerinden takdir takdir görmemenin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırdığını ortaya koymuşlardır. Aykan (2007) örgütsel güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere yönelik olarak yaptığı çalışmada, çalışanların güven duydukları ve desteklendikleri bir örgüt ortamında duygusal tükenmenin daha az yaşandığını belirlemiştir. Bu çerçevede sözü edilen çalışmalar, bireylerin bağlı oldukları ilk

yöneticileri ile ilişkilerinin niteliğinin tükenmişliği artırma ya da azaltma yönünde bir etkiye sahip olacağını düşündüren bulgular içermektedir.

Önceki çalışmalardan elde edilen bulgular, üst yöneticilerle kurulan ilişkide, yaratacağı olumlu ortam nedeni ile, yöneticiye duyulan güvenin tükenmişliği azaltacağını düşündürmektedir. Bu çerçevede bir üst yönetici ile karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentileri paylaşma, işteki güçlükler hakkında konuşabilme ve yöneticinin bu sorunları dinlemeye istekli olması ve bu durumda yöneticinin yapıcı ve ilgili bir tavır sergilemesi, iş ilişkisine dostluk-arkadaşlık ilişkilerinin de katılması ile geliştirilen özel ve duygusal bağları içeren duygusal güvenin yüksek olmasının, bireyin tükenmişliğini azaltıcı bir role sahip olacağı söylenebilecektir. Öte yandan yöneticinin işine ilişkin bilgi birikimi, kendini işine adanması, çalışanların yöneticiyi işe uygun ve yetenekli olarak görmelerini ifade eden bilişsel güvenin, işe ilişkin kaygı ve stresi azaltıcı bir etki yaratarak çalışma ortamının niteliğini artıracığından hareketle, bilişsel güvenin yüksek olmasının tükenmişliği azaltıcı bir etki yaratacağı da bir diğer sonuç olarak öne sürülebilecektir. Bu düşünüşle bu çalışmanın amacı doğrudan ve daha sık ilişki içerisinde olunan bir üst kademedeki yer alan yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güvenin, personelin tükenmişliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Bu doğrultuda, aşağıda yer alan araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:

H_{A1}: Bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven düzeyi personelin duygusal tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir etkiye sahiptir.

H_{A2}: Bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven düzeyi personelin kişisel başarıda düşme hissi düzeyini azaltıcı bir etkiye sahiptir.

H_{A3}: Bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven düzeyi personelin duyarsızlaşma düzeyini azaltıcı bir etkiye sahiptir.

III. Araştırmanın Yöntemi

A. Araştırmanın Deseni

Çalışma yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güvenin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, nicel yöntemle gerçekleştirilen açıklayıcı amaçlı ilişkisel bir araştırmadır.

B. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma Ankara merkezinde faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede Ankara merkezdeki Yenimahalle, Altındağ, Keçiören, Sincan ve Etimesgut'da faaliyet gösteren hastanelerde, hastalarla yoğun olarak ilişkide bulunan idari personel araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evrenini tespit etmek üzere Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nden devlet hastanelerinin personel sayısına ulaşılarak adı geçen bölgelerdeki devlet hastanelerinde 451 idari personelin görev aldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda örneklem seçilmeyip, evrenin

tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma yapmayı kabul eden 12 hastanede toplam 404 personele anket uygulanmıştır. Sonuç olarak yapılan 404 anketten analize alınabilecek 376 anket araştırmanın veri setini oluşturmaktadır.

C. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışmada, güveni ölçmek amacıyla McAllister'in 1995 yılında geliştirdiği, bilişsel ve duygusal güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye Sağlam Arı (2003a) tarafından çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde bireyler arası duygusal güveni ölçen 5, bilişsel güveni ölçen 6 soru yer almaktadır. Ancak çalışmada güvenilirliği düşürdüğü için bilişsel güveni ölçen 6. soru çıkarılarak ölçek 5 soruya indirilmiştir. Orijinal ölçek 7'li Likert tipi bir ölçme düzeyindedir. 7'li ölçekte yer alan ifadelerin Türkçeye aktarılmasında yaşanan zorluklar ve Türkçe ifade güçlükleri nedeniyle, 5'li Likert şekline dönüştürülmüştür. Buna göre, sorularda yer alan ifadeler, 1=kesinlikle katılmıyorum ile 5=tamamen katılıyorum arasında değerlendirme yapılacak biçimde düzenlenmiştir. Bilişsel ve duygusal güven ölçeğinde, bilişsel ve duygusal güven skorları ne kadar yüksekse güven de o düzeyde yüksek olarak belirlenmektedir.

Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini ölçmeye yönelik olarak Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirmiş olduğu Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye Ergin (1993) tarafından çevrilmiştir. Ölçeğin orijinalinde, dokuzu duygusal tükenmişlik düzeyini, sekizi kişisel başarıda düşme hissini, beşi duyarsızlaşmayı ölçen "hiç" ile "her zaman" arasında yer alan 7'li likert tipi toplam yirmi iki adet soru yer almaktadır. Ancak bu çalışmada Ergin'in ölçeği temel alınmakla birlikte bazı ifadelerde değişiklikler yapılmıştır. 7'li ölçekte yer alan ifadeler 5'li likert şekline dönüştürülmüştür. Buna göre, sorularda yer alan ifadeler, 1=Hiç ile 5=Her Zaman arasında yer alan ifadeler şeklinde ölçekte yer almaktadır. Tükenmişlik ölçeğinde, duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşmada skorlar ne kadar yüksekse tükenmişlik düzeyi o kadar yüksek, kişisel başarıda düşme hissinde ise skor ne kadar yüksekse kişisel başarıda düşme hissi o kadar düşük olarak belirlenmektedir.

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin olarak sıralama ölçme düzeyinde ölçme araçlarında uygulanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre araştırma ölçeklerine ilişkin hesaplanan güvenilirlik katsayıları: Bir Üst Yöneticiye Duyulan Duygusal Güven Ölçeği: 0.88, Bir Üst Yöneticiye Duyulan Bilişsel Güven Ölçeği: 0.89, Duygusal Tükenmişlik Ölçeği: 0.86, Kişisel Başarıda Düşme Hissi Ölçeği: 0.82, Duyarsızlaşma Ölçeği: 0.76 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen katsayılar değerlendirildiğinde ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilecektir.

Çalışmada ayrıca ölçeklerin uygulandığı hastanede çalışan idari personelin kimlik bilgilerine ait cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki görevi olmak üzere tanımlayıcı bilgiler de sorulmuştur.

D. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan hastane personelinin anket formundaki soruları yansız ve gerçeği yansıtacak biçimde cevapladıkları varsayılmıştır. Güvensizlik, güvenin karşıtı bir kavram olarak güvenin azlığı şeklinde düşünülmüş, ölçümün iki ayrı ucu güvenin az ya da çok olması şeklinde değerlendirilmiştir.

E. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman, maliyet ve güvene ilişkin bilgilerin elde edilme güçlüğü nedeniyle Ankara merkezdeki Yenimahalle, Altındağ, Keçiören, Sincan, Etimesgut'da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamalardaki farklılıklar nedeniyle, araştırma sonuçlarında sapma yaratacağı düşüncesiyle özel hastaneler araştırma kapsamına alınmamıştır.

F. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmanın anketleri, 05 Aralık 2008 – 10 Mart 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, anketlerin yapılabilmesi için Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. Araştırma için hazırlanan veri toplama araçları, belirlenen hastanelerin ziyaret edilmesi ile idari personele verilmiştir. Anketler tüm idari personel yerine hastalarla yüz yüze ilişki kuran, memur, bilgi işlem, sekreter, tıbbi sekreter ve halkla ilişkiler personeline uygulanmıştır. Tükenmişliğin insanlarla doğrudan ilişki kurulan mesleklerde, iş yükünün fazla olması nedeniyle ortaya çıkması bu seçimde belirleyici olmuştur.

Ankette bir üst yöneticiye duyulan güven ile ilgili soruların yer alması nedeniyle, bilgilerin gizli kalması ve doğru bilgi elde edebilmek adına anketin uygulandığı personele veri toplama aracı ile birlikte bir zarf verilmiş, anket tamamlandıktan sonra bu zarfa konularak zarfın kapatılması istenmiştir.

Bu araştırmada, istatistik analiz teknikleri olarak frekans dağılımları, Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

IV. Araştırma Bulguları

Araştırmada öncelikle katılımcılara ilişkin betimsel bulgular ortaya konulmuştur. Sonrasında araştırma hipotezlerinin testine ilişkin istatistik analiz ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

A. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular

Hastane işletmelerinde çalışan idari personelin bir üst yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güven ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bu

çalışmada öncelikle idari personele ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılan idari personelin % 78.5'i kadın, % 21.5'i erkektir. Anketin uygulandığı çalışan grubunun % 63.8'i 21-30 yaş, % 24.5'i 31-40 yaş aralıklarında yer almaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında % 71.5'inin lise mezunu olduğu, % 26.1'inin üniversite mezunu olduğu görülmekte, personelin büyük bir çoğunluğunu lise mezunu kişiler oluşturmaktadır. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde % 52.1'inin bekar, % 47.9'unun ise evli olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma sürelerine göre bir ayırım yapıldığında % 16.5'inin 1 yıldan az bir süredir, % 62.5'inin 1-5 yıl, % 11.7'sinin 6-10 yıl, % 7.7'sinin 11-19 yıl, % 1.6'sının ise 20 yıl ve üstünde bir süredir aynı kurumda görev yapmakta oldukları gözlenmektedir. Ankete katılan idari personelin kurumda buldukları görevlere göre dağılımları ise % 27.9 memur, % 49.2 bilgi işlem personeli, % 18.6 sekreter, % 1.9 tıbbi sekreter ve % 2.4 ile halkla ilişkiler personeli olarak belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İdari Personele İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	295	78.5
	Erkek	81	21.5
Yaş	20 ve altı	15	4.0
	21-30	240	63.8
	31-40	92	24.5
	41-50	26	6.9
	50 üstü	3	0.8
Eğitim Düzeyi	Lise	269	71.5
	Lisans	98	26.1
	Yüksek Lisans	7	1.9
	Doktora	2	0.5
Medeni Durum	Evli	180	47.9
	Bekar	196	52.1
Kurumda Çalışma Süresi	1Yıldan Az	62	16.5
	1-5 Yıl	235	62.5
	6-10 Yıl	44	11.7
	11-19 Yıl	29	7.7
	20 Yıl ve Üstü	6	1.6
Kurumdaki Görevi	Memur	105	27.9
	Bilgi İşlem	185	49.2
	Sekreter	70	18.6
	Tıbbi Sekreter	7	1.9
	Halkla İlişkiler	9	2.4

B. Bir Üst Yöneticiye Duyulan Duygusal ve Bilişsel Güven ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile

duygusal tükenmişlik, kişisel başarıda düşme hissi ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan korelasyonlar yer almaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Bir Üst Yöneticiye Duyulan Duygusal ve Bilişsel Güven Düzeyi, Duygusal Tükenmişlik, Kişisel Başarıda Düşme Hissi ve Duyarsızlaşma Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1. Bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven	3.50	1.26	1.00				
2. Bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven	3.75	1.15	0.82	1.00			
3. Duygusal tükenmişlik	2.33	0.93	-0.30*	-0.23*	1.00		
4. Kişisel Başarıda Düşme Hissi	3.72	0.74	0.12**	0.12**	-0.09	1.00	
5. Duyarsızlaşma	1.86	0.79	-0.22*	-0.15*	0.58*	-0.13*	1.00

* $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre, personelin duygusal tükenmişlik düzeyi ile bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven düzeyi arasında $\alpha = 0.01$ önem seviyesinde negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = -0.30$). Bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven düzeyi ile personelin duygusal tükenmişlik düzeyi arasında da $\alpha = 0.01$ önem seviyesinde negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -0.23$). Personelin bir üst yöneticisine duyduğu duygusal ve bilişsel güven arttıkça, duygusal tükenmişlik düzeyi azalmakta; personelin bir üst yöneticisine duyduğu duygusal ve bilişsel güven azaldıkça, duygusal tükenmişlik düzeyi artmaktadır. Tükenmişliğin bir diğer alt boyutu olan personelin kişisel başarıda düşme hissi ile bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven düzeyi arasında, yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, $\alpha = 0.05$ önem seviyesinde, pozitif, düşük derecede ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.12$). Orijinal ölçekte soruların ters yönlü olması nedeni ile ilişkinin pozitif çıkması beklenen bir sonuçtur ancak yorumlama, personelin bir üst yöneticisine duyduğu duygusal ve bilişsel güven düzeyi arttıkça, kişisel başarıda düşme hissini azaldığı şeklinde ifade edilebilecektir. Tükenmişliğin son alt boyutu olan personelin duyarsızlaşma düzeyi ile bir üst yöneticiye duyulan duygusal

güven düzeyi arasında ise $\alpha = 0.01$ önem seviyesinde negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = -0.22$). Bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven düzeyi ile personelin duyarsızlaşma düzeyi arasında da $\alpha = 0.01$ önem seviyesinde negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = 0.15$). Personelin bir üst yöneticisine duyduğu duygusal ve bilişsel güven arttıkça duyarsızlaşma düzeyi azalmakta, güven azaldıkça duyarsızlaşma düzeyi artmaktadır.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında belirlenen korelasyonlar doğrultusunda çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Duygusal ve bilişsel güvenin duygusal tükenmişliği yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: *Duygusal Tükenmişliğin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik)*

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.068	0.157	-	19.571	0.000	-	-
Duygusal Güven	-0.256	0.064	-0.346	-3.972	0.000	-0.301	-0.201
Bilişsel Güven	4.429	0.070	0.055	0.628	0.530	-0.231	0.033
R= 0.303	R ² =0.092						
F _(2,373) = 18.822	P=0.000						

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven ile duygusal tükenmişlik arasında $r=0.30$ düzeyinde bir ilişki olduğu görülmekte, üst yöneticiye duyulan duygusal güven arttığında personelin duygusal tükenmişlik düzeyi azalmakta, bilişsel güven kontrol edildiğinde kısmi korelasyonda bir miktar düşme olduğu görülmektedir. Öte yandan, bilişsel güvenle duygusal tükenmişlik arasında düşük düzeyde ($r=-0.23$) bir ilişki olduğu görülmekte, bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven arttıkça personelin duygusal tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Duygusal güven kontrol edildiğinde ise kısmi korelasyonda önemli ölçüde düşme olduğu hatta ilişkinin 0’a yakın bir değer aldığı görülmektedir. Bu bulgular, duygusal güvenin duygusal tükenmişliği önemli ölçüde etkilediğini, duygusal güven kontrol edildiğinde bilişsel güven ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkilerin ortadan kalktığını göstermektedir.

Duygusal ve bilişsel güven birlikte, personelin duygusal tükenmişlik puanları ile düşük fakat anlamlı bir ilişki vermektedir ($R= 0.30$ $R^2=0.092$ $p<0.01$). Bu iki değişken birlikte duygusal tükenmişliğe ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 9'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin duygusal tükenmişlik üzerindeki görece önem sırası; duygusal güven, bilişsel güven'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece duygusal güven değişkeninin duygusal tükenmişlik üzerinde önemli ve anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bilişsel güven değişkeni önemli bir etkiye sahip değildir. Regresyonların sonuçlarına göre, duygusal tükenmişliğin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

$$\text{Duygusal Tükenmişlik} = 3.068 - 0.256 \text{ Duygusal Güven} + 4.429 \text{ Bilişsel Güven}$$

Araştırmada duygusal ve bilişsel güvenin kişisel başarıda düşme hissi yordanmasına ilişkin yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: *Kişisel Başarıda Düşme Hissinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Kişisel Başarıda Düşme Hissi)*

Değişken	B	Standart Hata B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.421	0.130	-	26.344	0.000	-	-
Duygusal Güven	4.164	0.053	0.071	0.781	0.435	0.124	0.040
Bilişsel Güven	4.173	0.058	0.065	0.715	0.475	0.123	0.037
$R= 0.130$	$R^2=0.017$						
$F(2,373)= 3.187$	$P=0.042$						

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde duygusal güvenle kişisel başarıda düşme hissi arasında düşük düzeyde ($r= 0.12$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven arttıkça personelin kişisel başarıda düşme hissi düzeyi artmakta, bilişsel güven kontrol edildiğinde kısmi korelasyonun düştüğü ve 0'a yaklaştığı görülmektedir. Bilişsel güvenle kişisel başarıda düşme hissi arasında da düşük düzeyde ($r= 0.12$) bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven arttıkça personelin kişisel başarıda düşme hissi düzeyi artmakta, duygusal güven kontrol edildiğinde kısmi korelasyonda yine bir düşme olduğu görülmekte, korelasyon 0'a yaklaşmaktadır. Duygusal ve bilişsel güven birlikte personelin kişisel başarıda düşme hissi puanları ile düşük fakat anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=$

0.130 $R^2=0.017$ $p<0.01$). Bu iki değişken birlikte kişisel başarıda düşme hissine ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 1'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin kişisel başarıda düşme hissi üzerindeki görece önem sırası; duygusal güven, bilişsel güven, bilişsel güven, bilişsel güven. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, duygusal güven ve bilişsel güvenin önem dereceleri aynı ve anlamlı birer yordayıcı oldukları görülmektedir. Regresyonların sonuçlarına göre kişisel başarıda düşme hissini yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

Kişisel Başarıda Düşme Hissi = 3.421 + 4.164 Duygusal Güven + 4.173 Bilişsel Güven

Araştırmanın son aşamasında duygusal ve bilişsel güvenin duyarsızlaşmayı yordamasına ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde duygusal güvenle duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve düşük düzeyde ($r= -0.22$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven arttığında personelin duyarsızlaşma düzeyi azalmaktadır. Bilişsel güven kontrol edildiğinde kısmi korelasyonda orta düzeyde bir düşme olduğu gözlenmektedir. Bilişsel güvenle duyarsızlaşma arasında ise düşük ve negatif yönde ($r= -0.15$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven arttıkça personelin duyarsızlaşma düzeyi azalmaktadır. Duygusal güven kontrol edildiğinde kısmi korelasyon önemli ölçüde düşmekte ve 0'a yaklaşmaktadır. Duygusal ve bilişsel güven birlikte personelin duyarsızlaşma düzeyi ile düşük fakat anlamlı bir ilişki vermektedir ($R= 0.236$ $R^2=0.056$ $p<0.01$). Bu iki değişken birlikte duyarsızlaşmaya ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 5'ini açıklamaktadır.

Tablo5: *Duyarsızlaşmanın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları. (Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma)*

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.278	0.136	-	16.732	0.000	-	-
Duygusal Güven	-0.203	0.056	-0.323	-3.634	0.000	-0.227	-0.185
Bilişsel Güven	8.016	0.061	0.116	1.310	0.191	-0.150	0.068
R= 0.236	$R^2=0.056$						
$F_{(2,373)}=$ 11.041	P=0.000						

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin duyarsızlaşma üzerindeki görece önem sırası; duygusal güven,

bilişsel güvendir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece duygusal güven değişkeninin duyarsızlaşma üzerinde önemli ve anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bilişsel güven değişkeni önemli bir etkiye sahip değildir. Regresyonların sonuçlarına göre duyarsızlaşmanın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

Duyarsızlaşma= 2.278 - 0.203 Duygusal Güven + 8.016 Bilişsel Güven

Yapılan istatistiksel analizler sonrasında bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güvenin personelin tükenmişliği üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki kısmında elde edilen bulgular araştırma kısıtları da dikkate alınarak tartışılacaktır.

V.Sonuç Ve Tartışma

Bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olan güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür. Tükenmişlik ise, yavaş ve sinsi başlayan, ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Yaşanan tükenmişlik sonucunda çalışan kişi işi sadece bitirmek için yapmakta, işler sürekli ertelenmekte, hatalar artmakta ve bu durum işi bırakmaya kadar gitmektedir. Tükenmişliğin örgütler için maliyeti, hizmet, kalite ve verimin düşmesi son aşamada da iş gücü kaybıdır. Bu nedenle örgütler açısından tükenmişliğin önlenmesi önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Sağlık sektöründe hizmet verenler iş yoğunluğu, hastanın sorumluluğu, hastalara ve hasta yakınlarına verilen hizmetler nedeniyle tükenmişliği oldukça yoğun bir biçimde yaşamaktadırlar. Tükenmişlik içsel ve dışsal pek çok faktörden etkilense de temelde bireyin hissettiği ve algıladığı bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle astın bakış açısı ile yöneticiler, özellikle de yakın ve doğrudan kurulan ilişkiler nedeni ile ilk amir pozisyonunda olan kişilerle ilişkilerin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek önem arz etmektedir. Bu çalışmada bir üst yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güvenin personelin yaşadığı tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Duygusal güven, çalışanların sürekli bir arada ve doğrudan ilişkiler içerisinde oldukları ilk amir pozisyonundaki üst yöneticilerle karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentileri paylaşma, işteki güçlükler hakkında konuşabilme, yöneticinin bu sorunları dinlemeye istekli olması ve bu durumda yapıcı ve ilgili bir tavır sergilemesi, iş ilişkisine dostluk-arkadaşlık ilişkilerinin de katılması ile geliştirilen özel ve duygusal bağların güçlü olması ile nitelendirilmektedir. Bilişsel güven ise, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda diğer kişilerin düşüncelerini ifade etmektedir. Bilişsel güvenin temelinde, öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi unsurlar yer almaktadır.

Kişiler karşı tarafa güvenmek için rasyonel nedenler aramaktadırlar. (McAllister, 1995:25-33).

Araştırma sonucunda bir üst yöneticiye karşı hissedilen duygusal güvenin duygusal tükenmişlik, kişisel başarıda düşme hissi ve duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. İlişki düzeyleri çok yüksek olmamakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak her iki güven boyutunda da en yüksek ilişkinin duygusal tükenme ile olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın bundan sonraki kısmında çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılarak model kurulmuştur. Analiz sonuçları bir üst yöneticiye karşı hissedilen duygusal güvenin tükenmişliğin her üç boyutu için de bilişsel güvene göre anlamlı ve önemli bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler üzerinde durulması konusunda bir uyarı olarak değerlendirilebilecektir. Bu çalışmada tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler göz ardı edilmiştir. Literatürde bu alt boyutların farklı sıralamalarla gerçekleştirilebileceği yönünde henüz ortak bir karara varılamamış tartışmalar yer almaktadır. Örneğin Golembiewski sürecin duyarsızlaşma ile başladığı, kişisel başarıda düşme hissi ile devam edip en sonunda duygusal tükenmenin yaşandığını savunmaktadır (Goembiewski ve diğ.,1993:8; Ashforth ve Lee,1997:703). Maslach'a göre ise tükenmişlik personelin işe ilişkin stres kaynaklarına verdiği bir tepki olarak duygusal tükenme ile başlamaktadır. Sonrasında birey duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya ve onlarla arasına psikolojik olarak bir mesafe koymaya başlar. Duyarsızlaşma başladığında da birey, hizmet verdiği kişiler ve işverenin kendisinden potansiyel beklentileri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu da kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve başarılarını değerlendirirken kendisini yetersiz bulması ile sonuçlanır (Maslach ve Jackson,1981; Sağlam Arı ve Çına Bal,2008:5). Tükenmişlik boyutlarındaki ilişkilere yönelik bu tartışmalar, güvenin boyutları arasındaki nedensel ilişkilerin de etkisi ile farklı aşamalarda farklı etkilerin söz konusu olabileceğini düşündürmekte, sonraki çalışmalarda bu ilişkilerin incelenmesi önerilmektedir. Örneğin yöneticiye duyulan duygusal güven bilişsel güven üzerinde bir etki yaratmakta mıdır? Duygusal güven duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ya da kişisel başarıda düşme hissi arasındaki ilişkilerde aracılık etkisine mi sahiptir? Kavramlar arasındaki çoklu bağlantı ve ilişkilerin yanı sıra hem alt boyutlar hem de dışarıdan modellemeye dahil edilebilecek tampon ya da aracı değişkenlerin bundan sonraki araştırmalar için yön çizebileceği düşünülmektedir. Öte yandan konuya ilişkin olarak yapılacak derinlemesine görüşmeler ve nitel çalışmalar yöneticilerle iş ortamında yaşanan sorun ve ilişkilerin çalışanların duygu boyutuna ne ölçüde yansıtıldığını ortaya koymak açısından önemlidir.

Çalışma sonuçları, yöneticilerin astları ile güveni içeren bir ilişki içerisinde olmasının önemini ortaya koymaktadır. Öte yandan güven, bireyin kişi-çevre ilişkilerindeki inancını yansıtan dinamik bir yapıdır (Mishra ve

Spreitzer, 1998:575). Whitener ve arkadaşları (1998), yaptıkları bir çalışmada yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide güvenin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli bir etkisi olduğunu öne sürmektedirler. Söz konusu çalışmada, yöneticilerin güven oluşturmalarını sağlayan durumların davranışlarda tutarlılık, bütünlük, kontrolün ve yetkinin paylaşılması, iletişim, ilgi ve özen gösterme olduğundan söz edilmektedir. Yöneticilerin yaptığı tutarlı davranışlar, yaptıkları ve söylediklerinin aynı doğrultuda olması, kararlara çalışanları dahil ederek onlarla özenli ve arkadaşça ilişkiler kurmaları, çalışanların çıkarlarını korumaya yönelik davranmaları güven oluşumunda oldukça önemlidir. Duygusal güven ilişkisinde, ilişkinin kendisine içsel bir değer verilerek karşı tarafın da aynı şekilde hissettiği düşünülmektedir (McAllister, 1995:25-33). Her çalışan ile dostluğa dayalı bir ilişki oluşturulmasa da yönetici tarafından gösterilen ilgi ve özenin, astın da yöneticiye güvenini artırarak olumlu bir psikolojik ortam yaratılmasında etkili olacağı unutulmamalıdır. Bu sonuç ve bağlantılar yöneticilerin de kendi davranışlarını değerlendirmeleri konusunda yol gösterici olacaktır. Bunun yanı sıra kültürel ve sosyal anlamda güvenin içeriği ve etkilerini belirlemek ve zamana yayılmış çalışmalarla da araştırma bulgularına katkı sağlamak mümkündür. Özellikle araştırma bulguları sonucunda duygusal güven ve duygusal tükenme arasındaki ilişkilerde belirleyiciliğin yüksek olması, güvenin rasyonel boyutunu yansıtan bilişsel güvene göre duygusal güven karşılığı olarak özenli ve yakın ilişkileri isteyen-önemseyen bir kültürel yapıyı vurguladığı şeklinde de değerlendirilebilecektir.

Araştırma sonunda bir diğer öneri olarak, işin doğası ile birlikte düşünüldüğünde işten kaynaklanan durumların ara değişken olarak yerleştirilmesinin çalışma sonuçlarını değiştirebileceği söylenebilecektir. Bunun yanı sıra ast ve üst ilişkisinde olan tarafların cinsiyet, yaş, eğitim gibi kimi demografik farklılıklarının güven oluşumunda belirleyici olabileceği, benzer şekilde bu değişkenlerin tükenmişliği de etkileyebileceği bilinmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak belirlenerek, güven ve tükenmişlik ilişkisinin araştırılması önerilmektedir. Ayrıca yöneticilerin liderlik tarzlarının, astların ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin güven oluşumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerdeki etkisinin çok boyutlu analizlerle ortaya konulabileceği araştırmaların gerçekleştirilmesi de bir diğer öneri olarak sunulabilecektir.

Bu çalışmada güvensizlik, güvenin karşıt ucu olarak ölçümlenmiştir. Güvensizliğin ayrı bir kavram olarak düşünülmesi, yöneticiye duyulan güvensizlik noktalarının tespiti ile tükenmişliğe etkisi bir başka araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlara ek olarak araştırmanın farklı sektör ve işletmelerde tekrarının, çalışma sonuçlarının genellenebilirliğine katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Kaynaklar

- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008) “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,8(1), ss.111-128.
- Ashforth, B.E. ve Lee, R.T. (1997) “Burnout As A Process: Commentary On Cordes, Dougherty And Blum”, *Journal Of Organizational Behavior*, 18, ss.703-708.
- Aslan, H., Ünal, M. (1996) “Tıpta Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerde Tükenme Düzeyleri”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 7, 39-45.
- Aykan, E. (2007) “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008) “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 541-561.
- Börü, D. ve Çiper, A. (2007) “Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansı Etkisi”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005) “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:20, Sayı:2, 95-108.
- Buick, J. ve Thomas, M. (2001) “Why do Middle Managers in Hotels Burn Out?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/6, 304-309.
- Butler, J.K.Jr. (1983) “Reciprocity of Trust between Professionals and their Secretaries”, *Psychological Reports*, 411-416.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993) “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, 621-656.
- Costigan, R.D.S., İter, S ve Berman, J.J. (1998) “A Multi-dimensional Study of Trust in Organization”, *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-318.
- Çoban, A.E. ve Demir, A. (2004) “Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Görev Yapan Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeyleri ve Bazı Demografik Değişkenlerle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(28), ss.20-28.
- Çokluk Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), ss.211-233.

- Demir,A. (1999) “Hemşirelerin Tükenmişlik (Burnout) Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6, 1-2.
- Dervişoğlu,G. (2000) “The Role of Certain Demographic Variables,Burnout and Stres on Job Satisfaction”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, The Department of Educational Sciences.
- Elangovan, A.R. ve Shapiro, D.L. (1998) “Betrayal of Trust In Organizations”, *Academy of Management Review*,23(3), ss.547 566.
- Erdem, F. (2003) Sosyal Bilimlerde Güven, 1.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- Ergeneli, A. ve Sağlam Arı, G. (2005) “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), ss.121 148.
- Ergin, C. (1993) “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22-25 Eylül 1993, ss.143 153, Ankara.
- Ergin,C. (1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- Freudenberger, H.J. (1974) “Staff Burn-Out”, *Journal Of Social Issues*,30(1), ss.159 165.
- Fogarty,T. J, Singh. J., Rhoads, G. K. ve Moore, R.K. (2000) “Antecedents and Consquences of Burnout inAccounting: Beyond the Role Stress Model”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.12, 32-67.
- Friesen, D. ve Sarros, J. C. (1989), “Sources of Burnout Among Educators”, *Journal of Organizational Behavior*, 10 (2), April, 179-188.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005) “Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Bazı Değişkenler (İzmir Örneği)”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, ss.3 15.
- Gmelch, W. H. ve Gates,G. (1998) “The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administartor Burnout”, *Journal of Educational Administration*, Vol.36,No.2, 146-159.
- Golembiewski, R.T., Boudreau, R., Goto, K. ve Murai, T. (1993) “Transnational Perspectives On Job Burnout: Replication Of Phase Model Results Among Japanese Respondents”, *The International Journal Of Organizational Analysis*, 1(1) (January), ss.7 27.
- Hakanen, J.J., Bakker,A.B.ve Schaufeli,W.B. (2006) “Burnout and Work Engagement Among Teachers”, *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

- Hollon, C.J. ve Gemmill,G.R. (1977) “Interpersonal Trust and Personal Effectiveness in the Environment”, *Psychological Reports*, 40,454.
- Kaçmaz, N. (2005) “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), ss.29-32, <http://www.itfdergisi.org/text.php?id=407> Erişim Tarihi 13.06.2007.
- Karadğ.,G., Sertbaş,G. (2002) “Hemşirelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Demografik değişkenlerin İncelenmesi”, *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 5,8-15.
- Kaya,M.,Üner,S., Karanfil,E., Uluyol,Y., Yüksel,F.,Yüksel,M. (2007) “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları”, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6(5),357-363.
- Kim, H. J., Shin, K. H. ve Umbreit,W.T. (2007), “Hotel Job Burnout: the Role of Personality Characteristics”, *Hospitality Management*, 26, 421-434.
- Koyuncu, M. (2005), “Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi”, *13.Ulusal Yönetim veOrganizasyonKongresi,İstanbulÜniversitesi*,<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/27/kongre.htm>, 28.09.2005.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2007) “Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri”, *Eğitim Araştırmaları*, 28, ss.101-112.
- Lambie,G. W. (2007), “The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling”, *Journal of Counseling & Development* , Vol.85, Winter, 82-88.
- Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1993) “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.1, 3-20.
- Lewicki, J., McAllister, D.J. ve Bies, R.J. (1998) “Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, *Academy of Management Review*, 23(3), ss.438-458.
- Leiter, M.P. Ve Maslach, C. (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308.
- Low,G.S., Cravens,D.W., Grant, K. ve Moncrief, W.C., (2001) “Antecedents and consequences of salesperson burnout”, *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.5/6, 587-611.
- Martinussen, M., Richardsen, A.M. ve Burke, R.J. (2007) “Job Demands, Job Resources, and Burnout Among Police Officers”, *Journal of Criminal Justice*, 35 (3), 239-249.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981) “The Measurement Of Experienced Burnout”, *Journal Of Occupational Behaviour*, 2, ss.99-113.

- Maslach, C. (1999), "Take This Job and Love it", *Psychology Today*, October, 50-80.
- Maslach C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001), "Job Burnout", *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. (2003) "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", *Current Directions In Psychological Science*, 12(5), ss.189 192.
- McAllister, D.J. (1995) "Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1), ss.24 59.
- Mishra, A.K. ve Spreitzer, G.M. (1998) "Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign", *Academy of Management Review*, 23(3), ss.567 588.
- Nyhan, R. (1999) "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: the Key Role of Interpersonal Trust", *Review of Public Personel Administration*, 19 (58), Summer, 58-71.
- Ok, S. (2004) "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), ss.57 67.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998) "Introduction to Special Topic Forum Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3), ss.393 404.
- Sağlam Arı, G. (2003a) "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss.17 36.
- Sağlam Arı, G. (2003b) İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008) "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131 148.
- Sashital, H.C., Berman, J. ve İltter, S. (1998) "Impact of Trust on Performance Evaluation", *Mid-Atlantic Journal of Business*, 43 (2) 63-85.
- Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş. ve Devrimci Özgüven, H. (1997) "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri", *Kriz Dergisi*, 5(2), ss.71 77.
- Schaufeli, W. B. ve Van Dierendonck, D. (1993) "The Construct Validity of Two Burnout Measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, 631-647.
- Sürgevil, O. (2006), Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2006) “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.
- Sweeney, J. T. ve Summers, S. L.. (2002), “ The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants’ Job Burnout”, *Behavioral Research In Accounting*, 14, 223-245.
- Tan, H.H. ve Tan, C.F. (2000) “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social and Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tengilimoğlu, D., Özsoy, A. ve Uslu, D. (2007) “Yönetici-Sekreter İlişkilerinin Sekreter İş Doyumu ve Tükenmişliğine Etkisi”, *6. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildirileri*, 25-27 Ekim 2007, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2009), Sağlık İşletmeleri Yönetimi, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003) “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 22 Mayıs 2003, Afyon.
- Thoams, G.F., Zolin, R. ve Hartman, J.L. (2009) “The Central Role Of Communication In Developing Trust And Its Effect On Employee Involvement”, *Journal Of Business Communication*, 46(3), ss.287 310.
- Tutar, H. (2007) “Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Lisans ve Önlisans Programlarında Çalışan Öğretim Elemanları Üzerinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 42(2), ss.87 104.
- Tümkaya, S. (2006) “İş Ortamı ve Mizah Yoluyla Başa Çıkmanın Öğretim Elemanlarındaki Tükenmişlikle İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), ss.889 921.
- Weisberg, J.(1994), “Measuring Workers’ Burnout and Intention to Leave”, *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.1, 4-14.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998) “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, 23(3), ss.513 530.
- Yılmaz, E. (2005) “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, ss.567 580.
- <http://www.pikonet.com/konu.asp?kid=203> , Erişim Tarihi 13.06.2007