

T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL  
EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL  
DIŞLANMANIN BU ETKİDEKİ ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**Sait Mert YARDIM**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZ**

**ARALIK 2019**

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Sait Mert YARDIM tarafından hazırlanan "Sanayi ve Hizmet Sektörü Çalışanlarında Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Örgütsel Dışlanmanın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği." başlıklı bu çalışma 26/12/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Danışman)

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Emine Özlem KÖROĞLU

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi 29.01.2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Müdürü

Prof.Dr. Köksal HAZIR

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26/12./2019

Sait Mert YARDIM

İmza  


**SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL  
EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL  
DIŞLANMANIN BU ETKİDEKİ ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Sait Mert YARDIM

**TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2019

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı; insanların çalışma ortamından ne kadar etkilendiklerini, duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel dışlanma değişkenleri kullanılarak bilimsel bir çerçevede ortaya koymaktır. Araştırma öncesi son bölümde değişkenler arası ilişkiler literatür taraması yapılarak gösterilmiş, yerli ve yabancı örnekler sunulmuştur. Araştırma konusu 3 bölümden ve 51 sorudan oluşan anket formu ile SPSS paket programı kullanarak çözümlenmeye çalışılmıştır. Veriler Cronbach's Alpha analizi, Faktör analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanların tükenmişlik algılarının, cinsiyete göre farklılaştığı, medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlarının tükenmişlik algılarının, eğitim seviyelerine göre ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yüzeysel rol yapmanın tükenmişliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, derinden rol yapmanın tükenmişliği negatif yönde etkilediği, samimi davranışın tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Öte yandan derinden rol yapma ile örgütsel dışlanma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Dışlanma

**THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR ON BURNOUT IN  
INDUSTRIAL AND SERVICE SECTOR WORKERS, A RESEARCH  
ON THE ROLE OF ORGANIZATIONAL EXCLUSION IN THIS  
EFFECT, MERSIN PROVINCE CASE.  
(M. Sc.Thesis)**

**Sait Mert YARDIM**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE  
2019**

**ABSTRACT**

The objective of this study is to detect the extent the service providing people and to reveal such effects within a scientific framework through employing emotional labor, burnout and variables of organizational ostracism. In the last section prior to the research, the relations between the variables have been demonstrated by means by means of literature review and domestic and international examples were provided. The heart of the research has been attempted to be analyzed by using the three-part and 51 question containing questionnaire and SPSS package software. According to the results obtained from the research, it was found that employees perceptions of burnout differed according to gender and did not differ according to marital status. It was found that the employees perception of burnout did not show a significant difference according to their education level and income level. It was observed that surface acting had a positive and significant effect on burnout, deep acting had a negative effect on burnout, and intimate behavior had a negative and significant effect on burnout. On the other hand, there is no significant relationship between deep acting and organizational ostracism.

**Key Words:** Emotional Labor, Burnout, Organizational Ostracism

## TEŞEKKÜR

Öncelikle tezli yüksek lisans eğitim ve öğretim hayatım süresince kaliteli hizmetlerinden dolayı Toros Üniversitesi'ne, çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım, değerli hocam Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN' a, yüksek lisans eğitimim süresince manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok kıymetli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEKİLERİN LİSTESİ.....	xii
TABLoların LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

➤ Araştırma Probleminin Tanımı.....	1
➤ Araştırmanın Amacı.....	1
➤ Araştırmanın Önemi.....	1
➤ Araştırmanın Yöntemi.....	2
➤ Araştırmanın Kısıtları.....	2
➤ Tanımlar.....	2

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE ÖNEMİ

1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı.....	3
1.2. Duygusal Emek Kavramının Önemi.....	4
1.3. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	4
1.3.1. Hochschild'in yaklaşımı (1983).....	4
1.3.2. Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı (1993) .....	5
1.3.3. Morris ve Feldman'in yaklaşımı (1996) .....	6

1.3.4.	Grandey'in yaklaşımı (2000) .....	8
1.4.	Duygusal Emegın Boyutları .....	9
1.4.1.	Yüzeysel rol yapma.....	9
1.4.2.	Derinden rol yapma.....	10
1.4.3.	Samimi davranış .....	11
1.5.	Duygusal Emek Davranışının Sonuçları.....	12

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ve ÖNEMİ

2.	TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TANIMI ve ÖNEMİ.....	15
2.1.	Tükenmişlik Kavramının Tanımı.....	15
2.2.	Tükenmişlik Kavramının Tarihçesi .....	15
2.2.1.	Freuderbenger'in katkıları .....	16
2.2.2.	Cherniss ve tükenmişlik .....	16
2.3.	Tükenmişlik Kavramının Modelleri .....	17
2.3.1.	Maslach'ın 3 boyutlu modeli.....	17
2.3.1.1.	Duygusal tükenme.....	17
2.3.1.2.	Duyarsızlaşma .....	18
2.3.1.3.	Düşük kişisel başarı hissi.....	18
2.3.2.	Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli.....	19
2.3.3.	Golembiewski tükenmişlik modeli .....	20
2.3.4.	Kristensen ve Arkadaşlarının tükenmişlik modeli.....	20
2.3.5.	Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli.....	21
2.3.6.	Pines tükenmişlik modeli.....	22
2.4.	Tükenmişliğin Nedenleri .....	22



2.4.1.	Kişisel nedenler .....	22
2.4.2.	Örgütsel nedenler .....	24
2.5.	Tükenmişlik Kavramının Belirtileri .....	26
2.5.1	Fiziksel belirtiler .....	27
2.5.2	Davranışsal belirtiler .....	27
2.5.3.	Psikolojik belirtiler .....	28
2.6.	Tükenmişliğin Sonuçları .....	28
2.6.1.	Kişisel sonuçları.....	29
2.6.2.	Örgütsel sonuçları .....	29
2.6.3.	Ailevi sonuçları .....	30
2.7.	Tükenmişlik ile Mücadele Teknikleri .....	31
2.7.1.	Kişisel teknikler.....	31
2.7.2.	Örgütsel teknikler .....	33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMI ve ÖNEMİ

3.	ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMININ TANIMI ve ÖNEMİ.....	35
3.1.	Örgütsel Dışlanma Kavramı ve Tanımı.....	35
3.2.	Örgütsel Dışlanmaya Neden Olan Faktörler.....	37
3.2.1.	Kişisel faktörler.....	38
3.2.2.	Örgütsel faktörler.....	38
3.3	İşletmeler Açısından Örgütsel Dışlanmanın Önemi.....	39
3.4	Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları.....	39

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞKENLERİN ETKİLEŞİMİ ve LİTERATÜR ÖRNEKLERİ

4. DEĞİŞKENLERİN ETKİLEŞİMİ ve LİTERATÜR ÖRNEKLERİ.....	42
4.1. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisinde Yabancı Kaynak Literatür Örnekleri.....	43
4.2. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisinde Yerli Kaynak Literatür Örnekleri.....	45
4.3. Örgütsel Dışlanma Konusunda Yerli Kaynak Literatür Örnekleri.....	48
4.4. Örgütsel Dışlanma Konusunda Yabancı Kaynak Literatür Örnekleri.....	49

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN BU ETKİDEKİ ARACILIK ROLÜ

5.1 . Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	51
5.1.1. Araştırmanın amacı.....	51
5.1.2. Araştırmanın önemi.....	51
5.2. Araştırma Soruları.....	51
5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	52
5.4. Araştırma Yöntemleri.....	54
5.4.1. Evren ve örneklem.....	54
5.4.2. Veri toplama araçları.....	56
5.4.2.1. Duygusal emek ölçeği (DE).....	57
5.4.2.2. Örgütsel dışlanma ölçeği (ÖDŞL).....	59

5.4.2.3. Tükenmişlik ölçeği (TÜK).....	59
5.4.3. Veri toplama ve değerlendirme tekniği.....	61
5.5. Araştırma Bulguları.....	62
5.5.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular.....	62
5.6. Değişkenler Arası İlişkiler.....	63
5.7. Demografik Gruplardaki Farklılıklar.....	63
5.8. Çalışanların Tükenmişlik Algısını Yordayan Değişkenler.....	66

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	72
KAYNAKÇA.....	78
EKLER .....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	96

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Duygusal emek boyutları arasındaki ilişki .....	6
Şekil 2.1. Pearlman ve Hartman'ın dört aşamalı tükenmişlik modeli .....	22
Şekil 3.1. Dışlanmanın örgütsel öncülleri .....	37
Şekil 5.1. Araştırma modeli .....	52
Şekil 5.2. Eğitim durumu .....	54
Şekil 5.3. Cinsiyet .....	55
Şekil 5.4. Medeni hal .....	55
Şekil 5.5. Gelir durumu .....	56

## TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 5.1. Betimleyici istatistikler.....	56
Tablo 5.2. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri.....	60
Tablo 5.3. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	61
Tablo 5.4. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.....	62
Tablo 5.5. Değişkenler arası korelasyon değerleri.....	63
Tablo 5.6. T-testi bulguları.....	64
Tablo 5.7. Anova testi bulguları eğitim bilgileri.....	65
Tablo 5.8. Anova testi bulguları gelir düzeyi.....	65
Tablo 5.9. Aracılık testi sonuçları ( YRY-ÖDŞL-TÜK).....	68
Tablo 5.10. Aracılık testi sonuçları ( DRY-ÖDŞL-TÜK).....	69
Tablo 5.11. Aracılık testi sonuçları (SD_ÖDŞL-TÜK).....	70
Tablo 5.12. Aracılık testi sonuçları.....	71

## KISALTMALAR

### Kısaltmalar

<b>DE:</b>	Duygusal Emek Ölçeği
<b>TÜK:</b>	Tükenmişlik Ölçeği
<b>ÖDŞL:</b>	Örgütsel Dışlanma Ölçeği
<b>YRY:</b>	Yüzeysel Rol Yapma
<b>DRY:</b>	Derinden Rol Yapma
<b>SD:</b>	Samimi Davranış

## GİRİŞ

Günümüzde örgütler, iş görenlerin sadece iş tanımında yazan görevlerini yerine getirmesini yeterli bulmamakta, özellikle müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların sergiledikleri duygusal davranışların da kontrol altında ve örgüt tarafından kabul edilebilir düzeyde olmasını arzu etmektedirler. Çalışanın içinden geldiği gibi değil de kendisinden nasıl isteniyorsa o şekilde davranması ve edindiği bu duygusal davranış şeklini devam ettirmesi, belli bir süre sonunda kişinin rol yaptığı hissine kapılmasına yol açabilir. Oluşan bu baskı ile kişilerin tükenmişlik duygusu yaşamaları olağandır. Bu sonuç ise çalışmada bahsedilecek olan ana kavram, yani duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından biri olarak gösterilecektir.

### ➤ Araştırma Probleminin Tanımı

Mersin ili sanayi bölgesinde görev yapan mavi yakalı çalışanların duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır? Yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi demografik özellikler, değişkenler üzerinde bir farklılık yaratmakta mıdır? Duygusal emek ile tükenmişlik eğilimleri arasındaki ilişkide bireylerin örgütsel dışlanma algılarının aracılık rolü var mıdır?

### ➤ Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının sergilediği duygusal emek davranışlarının, tükenmişlikleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak ve bu etkideki örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü tespit etmektir.

### ➤ Araştırmanın Önemi

Kavramları ilişkilendirerek yapılacak çalışmada sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlikleri altında yatan sebepler ve bu bağlamda duygusal emek davranışlarının bireysel çıktılarını doğru değerlendirmede fayda sağlanacağı değerlendirilmiştir.

### ➤ Araştırmanın Yöntemi

Araştırma konusu 3 bölümden ve 51 sorudan oluşan anket formu ile SPSS paket programı kullanarak çözümlenmeye çalışılmıştır. Veriler Cronbach's Alpha analizi, Faktör analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

### ➤ Araştırmanın Kısıtları

- Araştırma Mersin ilinde sanayi ve hizmet sektöründe bulunan özel şirketlerde yapılmıştır.
- Araştırma Mersin ilinde özel sektörde görev yapan mavi yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular, araştırma kapsamındaki şirketlerde çalışan personeller arasından anket yapmayı kabul edenlerle sınırlıdır.

### ➤ Tanımlar

Chu ve Murrmann (2006) duygusal emeği, kişinin davranış kurallarına veyahut mesleki normlara uygun davranışları sergileyebilmesi için duygu ve davranışlarını yönetebilme düzeyidir şeklinde tanımlamışlardır.

Freudenberger'e göre tükenmişlik; yaşadığımız çağın toplumsal yaşantısının bir ürünü, hayatımıza anlam katma uğraşımızın neticesi olarak ortaya çıkabilen bir durumdur (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Örgütsel dışlanma, bireyin çalışma çevresinde başka kişiler tarafından görmezden gelinmesi, yok sayılmasıdır (Ferris vd.,2008).



## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK KAVRAMI ve ÖNEMİ

#### 1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ TANIMI ve ÖNEMİ

##### 1.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı

Duygu, Türk Dil Kurumu'na göre, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği olarak tanımlanır. Duygusal emek ise, ilk defa Arlie Russell Hochschild'in *Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi* kitabında, iş görenlerin müşterilerle iletişim halindeyken duygularını kontrol etmeleri ve bu kontrol esnasında harcadıkları emek, şeklinde tanımlanmıştır (Hochschild, 2012).

Krull ve Geddes'e (2000) göre duygusal emek, "müşterilere sunulan hizmetin kalitesini güvence altına almak ve 'mükemmel müşteri hizmeti' sunmak için çalışanların gereken hisleri ya da belli davranışları yerine getirmeleridir"

Morris ve Feldman (1996)'e göre duygusal emek, örgüt tarafından istenen duyguların kişilerarası ilişkilerde ifade edilmesi için gerek duyulan çaba, planlama ve kontroldür.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği, çalışanların örgüt isteği doğrultusunda duygularını göstermesi olarak tanımlar. Duygusal emek kavramının iki boyutu olan yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma şekillerinin çalışan tarafından çok tekrar edilmesi durumunda alışkanlığa dönüşeceğini ifade eder.

Chu ve Murrmann (2006) duygusal emeği, kişinin davranış kurallarına veyahut mesleki normlara uygun davranışları sergileyebilmesi için duygu ve davranışlarını yönetebilme düzeyidir şeklinde tanımlamışlardır.

Duygu kavramı 19. yy. başından bu yana üzerinde araştırma yapılan konulardan biridir (Seçer, 2005). İnsanın psikososyal bir varlık olduğu düşünüldüğünde ise araştırma yapılması gayet doğal, kavramdan soyutlanmanın ise mümkün olmadığı açıktır. Buna

rağmen örgütsel yaşamda, özellikle Taylorizm yaklaşımının benimsendiği süreçte, kavramın yeterince önemslenmediği görülmektedir (Levetthal,1987).

## **1.2. Duygusal Emek Kavramının Önemi**

18. yüzyıl sonlarına doğru yaşanan sanayi devrimi, insan gücünün makine gücüne devredilmesine olanak sağlamıştır. Daha kısa zamanda daha çok ürün, daha az emekle daha çok iş yapılabilmesine imkân veren makineleşme; ülkeden ülkeye insanların sektörel bazda çalışma sahalarında da değişikliğe sebep olmuştur. Gelişmiş ülkelerde çalışan nüfusun çoğunluğu hizmet sektöründe yer almaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de en önemli pay yine ikincil ve üçüncül ekonomik faaliyetlerdedir.

Yaşadığımız çağda üçüncül ekonomik faaliyet alanının öneminin artması, bir rekabet ortamı hazırlamıştır. Örgütler açısından çalışanlar, bu rekabet ortamının en önemli paydaşlarından biridir. Müşterilerle birebir ve yüz yüze iletişimde olan iş görenlerin emek ve uğraşları; hizmette kaliteye, müşteri memnuniyetine ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine direkt etki etmektedir. Bu yüzden beklenti, çalışanların duygularını da kullanarak müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmasıdır. Normalde duygu, soyut, kişiye özel nitelikte olmasına karşın, günümüzde adeta ekonomik değeri olan somut bir ürün haline gelmiştir (Özgen, 2010).

Çalışanların duygularını ifade etme biçiminin kendi iradelerinden çıkması, bazı kurallar bütününe bağlanması, iş yerinde fiziksel emek kadar, duygusal emeğin de önemli bir yer tutması, anlamına gelmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

## **1.3. Duygusal Emek Yaklaşımları**

### **1.3.1. Hochschild'in yaklaşımı (1983)**

Kavrama adını veren Hochschild, duygusal emeği; beden dilini ve yüz mimiklerini örgütün istekleri doğrultusunda sunabilmek için yönetilen duygu olarak açıklar. Bu yönetilen duygu maaş karşılığında ortaya konduğunda ise duygusal emek olur (Hochschild, 1990) Hochschild. Çalışanların kendilerinden istenilen duyguya bürünmelerini, bir aktörün

rol yapmasına benzetir (Ünler Öz, 2007). Bu yaklaşımda çalışanlar aktör, iş yeri sahne, müşteriler seyirci olarak düşünülür (Grandey, 2000).

Hochschild duygusal emeği iki boyutta incelemiştir. Birincisi yüzeysel rol yapma ikincisi ise derinden rol yapma. Yüzeysel rol yapma kişinin gerçek duygularını değiştirmeden örgütün istediği kurallar çerçevesinde farklı gösterim yapması durumu, derinlemesine rol yapma ise gösterilmek istenilen duyguyu gerçekten hissetmeye uğraşmaktır (Hochschild, 2012).

### 1.3.2. Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humphrey (1993) ise Hochschild (2012)'den farklı olarak duygusal emeği örgütün istediği duyguların gösterimi olarak tanımlamıştır. İki yaklaşım arasındaki esas fark birinin duyguların gösterimi yani davranışlara odaklanması, diğerinin ise duyguların kontrolü, yönetimi ve düzenlenmesine odaklanmasıdır.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek göstermek için her zaman bilinçli bir çaba göstermenin gerekmediğini düşünmektedir (Grandey, 2000).

Çalışanlar örgütün istediği davranışlarını kurallara uygun kılmak için sürekli tekrar etmekte ve bu davranışlarını alışkanlığa çevirmektedirler. Buradan anlaşılacağı gibi duygusal emek, alışkanlık gibi çaba gerektirmeyen davranışları da içerebilmektedir (Ünler Öz, 2007). Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından duygusal emek boyutları olarak ele aldığımız yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma durumlarına ek olarak samimi davranış boyutu da önemlidir. Samimi davranış, çalışanın göstermesi gereken davranışı çaba harcamadan, alışkanlık haline getirerek yaptığı ve bu alışkanlığı da gerçekten hissettiği durumdur (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre olumsuzluk yaşanan her durumun sebebi kişinin hissettikleri ile sergilediği davranışın birbirinden tutarsız olmasıdır.

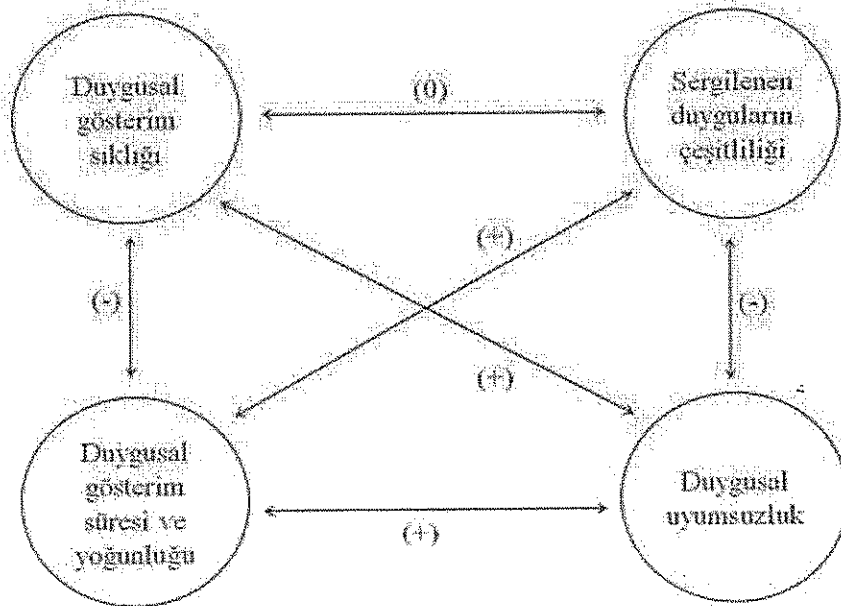
Çalışanların duygu gösterimi esnasında bir zorunluluk hissetmeden veya bir çaba sarf etmeden, içlerinden geldikleri gibi müşterilere duygularını yansıtıcıları olarak tanımladıkları samimi davranış, üçüncü boyut olarak duygusal emekte yer almaktadır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012).

### 1.3.3. Morris ve Feldman'ın yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman duygusal emeği, çalışanın, örgütün beklentisi dahilindeki davranışları sergilemesi için gösterdiği çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre duygusal emek, örgütün istenen duyguların kişilerarası ilişkilerde ifade edilmesi açısından ihtiyaç duyulan çaba, planlama ve kontroldür (Morris ve Feldman, 1996).

Asforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımının aksine bu yaklaşımda çalışanın hangi durumda olursa olsun hissettiği duygu ile örgüt tarafından istenilen davranış arasında uyum olsa dahi, belirli bir çaba harcaması gerekmektedir. Morris ve Feldman duygusal emeği pozitif ve negatif etkileri açısından incelemişlerdir. Morris ve Feldman bu perspektif içinde duygusal emeğe dört yaklaşım getirmiştir.

- Duyguların gösterim sıklığı
- Duyguların gösterim süresi ve yoğunluğu
- Sergilenen duyguların çeşitliliği
- Duygusal uyumsuzluk



Şekil 1.1. Duygusal emek boyutları arasındaki ilişki (Morris ve Feldman, 1996: 993)

Morris ve Feldman bu perspektif içindeki yaklaşımlarından duyguların gösterim sıklığı, duygusal emek konusunda en çok üzerinde durulan ve incelenen alanlardan biridir. Çalışan ile müşteri arasındaki etkileşim sıklığı ile ilgili olan bu boyuta göre bir işte duygusal gösterim sıklığına ihtiyaç arttıkça, örgütün istediği duygusal emeğe ihtiyaç da artacaktır (Morris ve Feldman, 1996). Çalışanlar, müşteri ile etkileşimde bulunurken farklı mesleklere göre farklı gösterim sıklığı sergilemektedirler. Bu başlık çalışma hayatında örgütün, çalışandan beklediği davranış kurallarının sayısı ile ilgilidir. Şayet iş yerinde duygusal davranış sergileme gerekliliği az ise sayısı az, fakat duygusal davranış sergileme gerekliliği çok ise sayısı çok ve duygu gösterimi sık olur (Diefendorff vd., 2005). Örneğin, havayolu şirketinde çalışan bir hostesin, yolculara tebessüm etmesi ve hoş geldiniz demesi, yolcu sayısının sıklığı kadar fazladır (Wharton ve Erickson, 1993).

Bir diğer perspektif duyguların gösterim süresi ve yoğunluğu, iki duruma bağlıdır. Biri duyguların sergilenme süresi, diğeri ise yaşanan duyguların yoğunluğudur. Dikkat ne kadar fazla olursa, çalışanların o kadar psikolojik ve fiziksel çaba sarf etmesi gerekecektir.

Duygusal gösterim kurallarının da olması gereken dikkat, duygusal gösterim süresi ve de yoğunluğu ile ilgilidir (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal gösterim süresi kısa olan etkileşimler, daha az çaba ve daha az duygu yoğunluğu içermekteyken, duygusal gösterim yoğunluğu fazla olan işlerde ise çalışanlar yoğun bir duygu yaratmak için daha fazla emek harcarlar. İş görenin müşterisi ile iletişiminin ne kadar sürdüğü, duygusal davranışa verilen zamanla doğru orantılıdır. Duygusal yoğunluktan kasıt ise sergilenmesi zorunlu olan duygunun ne derece önemli olduğu ile ilgilidir (Morris ve Feldman, 1996). Belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat, işten işe farklılık sergileyebilir. Örnek olarak bir satış danışmanının bir tebessüm ile kalıplaşmış bir cümleyi kullanması, hizmet alan insanların memnuniyet duyması için fazlasıyla yeterli olabilir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Müşteriye aktarılması gereken duygular yoğunlaştıkça duygusal emek de artacaktır.

Bir diğer perspektif sergilenen duyguların çeşitliliği, İş görenin örgüt tarafından beklenen duygu çeşitliliği ne kadar fazla ise, duygusal emek için harcanan çaba da o kadar fazladır. Pozitif duyguların gösterimi müşteri ve çalışanlar arasındaki bağları kuvvetlendirmekte, nötr duyguların gösterimi otorite ve statüyü vurgulamakta, negatif duyguların gösterimi ise çalışanların, müşterileri sakinleştirmek için sık sık öfkeli ve düşmanca bir tavır takınmalarını vurgulamaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Bir anasınıfi

öğretmenin olumlu duyguları, bir yargıcın nötr duyguları duygu çeşitliliği olarak örneklendirilebilir (Grandey, 2000).

Son perspektif duygusal uyumsuzluk, gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi olarak da tanımlanabilir, rol çatışması da denir (Abraham, 1998). Çalışanın kendisinden yapılması istenen rol ve davranış şekli, kendisinin gerçekten ne yapmak istediği ile farklılaştığında duygusal emek artmakta ve duygusal çelişki oluşmaktadır (Wharton, 1993). Örneğin, bir satış elemanı bir ürün satarken, satmakta olduğu ürüne güveniyor ve yararlı olduğuna inanıyorsa sarf edeceği duygusal emek daha az olacaktır (Delen, 2017).

#### 1.3.4. Grandey'in yaklaşımı (2000)

Grandey modeli daha önceki yaklaşımların sentezi niteliğindedir. Grandey daha önce yapılan yaklaşımların hiçbirisinin duygusal emek konusunu tam olarak açıklayamadığını düşünmektedir (Grandey, 2000).

Grandey daha önceki yaklaşımların birleşimine duygu düzenlemesi kavramını da dahil etmiştir. Grandey duygu düzenlemesi kavramını, örgütün hedeflerini hayata geçirmek amacıyla duygu ve davranışları yönetme süreci olarak tanımlamıştır (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016,). Duygu düzenlemesi iş görenlerin çeşitli durum ve şartlarda duygularını nasıl yönettikleri ile ilgilenmektedir (Mikolajczak, Tran, Brodheridge ve Gross, 2009).

Duygu düzenleme Grandey tarafından, öncül odaklı duygu düzenlemesi ve tepki odaklı duygu düzenlemesi olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmıştır.

Öncül odaklı düzenleme, kişilerin hadiseler üzerindeki etkisine ve tedbirine odaklanır. Tepki odaklı duygu düzenlemesinde ise evvelden bir tedbir alınması mümkün olmayan durumlarda, duyguların gösterimi üzerindeki değişiklik, etki söz konusudur. Örneğin, bir sağlık personeli şımarık davranışlar içinde bulunan bir hastaya sempatik davranarak etkileşimin odağındaki kızgınlık duygusunu sempatik tavrı ile yer değiştirerek öncül odaklı düzenleme sağlamış olur. Örneğin, bir insan, kaba tavırlara maruz kalmasına rağmen, jest, mimik ve beden dili ile durumdan memnun ve mutluymuş gibi görüntü verebilir. Bu da tepki odaklı düzenleme örneğidir (Gross, 1998).

Öncül odaklı duygusal düzenleme ve tepki odaklı duygusal düzenleme, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma boyutlarıyla benzeşmektedir.

Öncül odaklı duygusal düzenleme, derinlemesine davranış ile kişilerin duygularını gerçekten hissetmeye çalışma çabasını bakımından çok benzerlik gösterir (Grandey, 2000).

Yalnızca gösterilen tepkilerin dikkate alındığı tepki odaklı duygu düzenleme ise yüzeysel rol yapma ile benzeşmektedir, yüzeysel rol yapmada da duyguyu gerçekten hissetmek önemli değildir (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

#### **1.4. Duygusal Emeğin Boyutları**

Duygusal emek üç başlık altında ele alınmıştır. Bunlar Yüzeysel Rol Yapma, Derinden Rol Yapma ve Samimi Davranış başlıklarıdır.

##### **1.4.1. Yüzeysel rol yapma**

Yüzeysel davranış gerçekte kişinin hissetmediği duyguları beklentilere uyumlu hale getirdiği davranış biçimidir. Duyguların hissediliyormuş gibi yapılmasıdır lakin bu bireyin hiçbir şey hissetmediği anlamı taşımamaktadır. Bu olgu hissedilen duygunun sergilenen duygudan farklı olmasıdır. Çalışanın yüzeysel rol yapma davranışı sergilemesinin müşteri memnuniyeti endişesi için değil, kendi işini elinde tutmak için yaptığı kanaati oluştuğunda, kötü niyetli davranış olarak da görülür (Rafaeli and Sutton, 1987).

Yüzeysel rol yapmada; iş görenler hem kendi öz duygularını yaşarken hem de müşteriler, yöneticiler, çalışanlar, kısacası dış çevreden herkes ile olan ilişkilerini denetleyip, kişisel duygularını bir anlamda filtreden geçirerek gösterirler. Farklı bir söyleyişle filtre, iş görenlerin sahip olduğu duygular ile bu duyguların gösteriminde kullanılan her türlü mimik, beden dili, kullanılan söz vs. arasında kurulması gereken, örgütün hedeflediği doğrultuda duygu gösteriminde bulunulmasını zorunlu kılan kurumsal kurallar veya standartlardır.

Yüzeysel rol yapmada duygular kendi kendine oluşmaz, iş gören göstermesi gereken duyguyu biliyor ve düzenliyordur. Bu durum sanki kendisine ait olmayan bir gömleği giymek gibidir (Hochschild, 2012).

#### 1.4.2. Derinden rol yapma

Çalışanın işletmenin kendisinden sergilemesini istediği duyguları gerçekten hissetme çabasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993). İş görenin geçmişte deneyimlediği neşeli ve mutlu anlarını bugün hayal ederek anımsadığı ve oluşan bu pozitif hissiyatı, fiziksel ve zihinsel olarak karşı tarafa aktarma çabası da bu kapsamda ele alınır (Chu, 2002).

Derinden rol yapmada iş görenler işletmenin kendisinden beklediği duygusal rolü içselleştirerek bir oyuncu gibi oynamaya ve dış çevreye olan duygusal gösterimi bu şekilde yapmaya çalışırlar (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Derinden rol yapma da iş gören başta müşteriler olmak üzere, yöneticiler ve diğer çalışanlarla empati kurarak iletişim kurar ve işletmenin beklediği duygusal gösterimi içselleştirerek davranır. Yukarıda yüzeysel davranışta bahsedilen ve bir nevi filtreye benzettiğimiz hayali aracı, bu durumda artık bir dönüştürücü olarak tanımlamamız gerekir. Çünkü bu davranış boyutunda öznel duygular, daha çok işletme veya kurumun beklentisi doğrultusunda dönüşerek değişmiş olur.

Aynı yüzeysel rol yapma davranışında olduğu gibi duygular derinden rol yapmada da kendi kendine oluşmaz. İş gören kendisinden beklenen duyguyu hissetmeyi öğrenir. Derinden rol yapma, samimi ve gerçek görünmek amacıyla sergilenmesi gereken duyguları hissetmek için bir aktörün hayal gücünü veya anılarını kullanarak rol yapma metodunu uygulaması üzerine kurulmuştur. Dijk ve arkadaşlarına (2009) göre, derin davranış, samimi ve doğal olarak hissedilen duygulardan farklıdır. Derin davranışta, çalışanların müşterilerin beklentileri doğrultusunda hissedilen duyguları yönetmeleri gerekir.

Derinden rol yapma, aktif derinden rol yapma ve pasif derinden rol yapma olarak ikiye ayrılır (Hochschild, 2012). Aktif derinden rol yapma işin gerektirdiği duyguları hissetmek için gösterdiğimiz aktif çabadır. Pasif derinden rol yapma ise işin gerektirdiği duyguları kendiliğinden çaba harcamadan, alışkanlık olarak hissetmektir.

Derinden rol yapma ile yüzeysel rol yapma arasındaki farklar şu şekilde belirtilebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2003; Oğuz ve Özkul, 2016; Yürür ve Ünlü, 2011).



- Derinden rol yapmada davranışlarla birlikte duyguların da davranış kuralları ile uyumlu olması gerekir. Yüzeysel rol yapmada ise iş görenin aslında ne hissettiğinden çok davranış kurallarına ne kadar uyduğu önemlidir.
- Yüzeysel rol yapmada kişinin sadece dışa dönük davranışlarına odaklanılırken, derinden rol yapmada ise bireyin içsel duygularına odaklanma da söz konusudur.
- Yüzeysel rol yapmada negatif duygular bastırılmaya çalışılır, derinden rol yapmada ise pozitif duygular hissedilmeye çalışılır.
- Derinden rol yapmada iyi niyet vardır, yüzeysel rol yapmada ise iyi niyet söz konusu değildir.
- Yüzeysel rol yapmada davranışı iş gören hissetmez sadece yapar, derinden rol yapmada ise çalışan sergilediği duyguları gerçekten hissetmeye çalışır.

Derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma arasında farklılıklar olmasına rağmen her ikisinin de ortak yönü de vardır. Derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma boyutlarında çaba harcanması gerekliliği vardır (Grandey, 2003; Yürür ve Ünlü, 2011) ve yine her iki boyutta işletmenin belirlediği kurallar çerçevesinde davranış sergileme zorunluluğu söz konusu olmaktadır.

### **1.4.3. Samimi davranış**

Samimi davranış, çalışanın, işletmenin kendisinden sergilemesini istediği duyguları çaba göstermeden gerçekten hissetmesi durumudur. Yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma davranışlarında çaba büyük önem arz ederken samimi davranış için doğal duyguların beklenti ile uyumu söz konusudur. Gösterilen duygular, sergilenen duygu ve işletme kuralları ile aynı doğrultuda olduğunda, örneğin, kendisinden mutlu görünmesi hareketli ve enerjik olması istenen bir çalışan o gün kendini mutlu enerjik ve hareketli hissediyorsa o gün gerçekten bu duyguları yaşıyorsa duygusal uyum gerçekleşir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Herhangi bir bilişsel çaba gerektirmeden gereken duyguyu gösterme durumunun duygusal emek olarak nitelendirilmesinin nedeni, sonuç itibarıyla örgütün istediği duyguyu çalışanın sergilemiş olmasıdır. Ancak duygular örgüt beklentisini karşılamak amacıyla değil, çalışan hissettiği için sergilenmiştir ve yüzeysel davranış ya da derinlemesine davranışta olduğu gibi samimi davranışta iş gerekleri bilişsel bir davranış değiştirme çabası içermemektedir. Bu durum çalışanın hiç emek harcamadığı anlamına da gelmemektedir. Çalışanın belki bilişsel çabası yoktur ancak duygusal bir çaba bulunmaktadır. Sadece samimi davranışlarda duygusal emek seviyesi, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa oranla daha düşüktür.

### 1.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

İş görenlerin örgütün istediği duyguları yansıtmak amacıyla verdiği emek birtakım sonuçları beraberinde getirmektedir (Grandey, 2000). Bunlar iş görenin içinde hissettiği duygu ile örgütün kendisinden beklediği duygu gösterimi arasındaki çatışmadan kaynaklanan duygusal uyumsuzluk halidir. Duygusal uyumsuzluğun temelinin oluşmasında, iş görenlerin gerçekte hissetmediği duyguları sürekli göstermek zorunda kaldığı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Zira bu durum yoğun strese ve tükenmişliğe sebep olmaktadır (Van Dijk ve Brown, 2006). Depresyon, tükenmişlik, özgüven kaybı ve uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlarda bu çatışmadan kaynağını alır (Wharton, 1993).

Duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçları da vardır. Bunların en başında gelir elde etmek gelir. Samimi ve kibar iletişim kuran bir komi, kasada müşterilerden tip olarak bir gelir sağlayabilir ve genel olarak iş görenler kendilerinden istenilen davranış kalıplarına uygun davrandığında olumsuz sonuçlar doğurabilecek durumlarla karşılaşma ihtimali de düşüktür (Rafeeli ve Sutton, 1987). Bireylerin duygu yönetimini kontrol altına alabildikleri, kendilerini geliştirebildikleri ve duygusal emek aracılığıyla başarıya ulaştıkları durumlarda iş tatminleri de artmaktadır (Pugliesi, 1999).

Örgüt tarafından ileri sürülen ve iş görenlerin duygusal gösterimlerini belirlenen hedefler doğrultusunda düzenleyen davranış kuralları, iş görenleri karmaşık duygular yaşamaktan alıkoyarken, ayrıca belli bir disiplin içerisinde çalışanlara tarafsızlık ve duygusal dengeyi koruma ve bunu devam ettirebilme imkânı vermektedir. Duygulardaki örgütsel düzenleme ve bu amaç için ortaya konulan davranışlar, bu kuralları uygulayan iş

görenleri; hizmet bekleyenlerle, çalışma arkadaşlarıyla ve amirleriyle arasındaki duygusal çatışmalardan da uzak tutarak aralarındaki ilişkilerin hem örgüt hem de personel açısından olumlu ve verimli olmasını gerçekleştirebilmektedir.

Literatürde konuya yönelik yapılan araştırmalarda çoğunlukla duygusal emeğin örgütler için faydalı, iş görenler içinse zararlı sonuçlar ortaya çıkarabileceği (Grandey, 2000), duygusal emeğin çalışan açısından, tükenmişlik ve iş tatmininin azalması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceğine değinilmiştir.

Duygusal emeğin olumsuz çıktılarını biraz daha net hale getirmek gerekirse; çalışanların kendi duyguları ile karşısındakinin duygularını yönetmek için harcadıkları çabanın stresi artırdığı ve iş tatminini azalttığı (Pugliesi, 1999), öfkenin bastırılmasının ise tükenmişlik duygusunu artırdığı belirtilebilir. Bu anlamda örgüt ve müşteri için faydalı olan duygusal durumlar, çalışan için zararlı olabilir diyebiliriz.

Yüzeysel davranış tipinde bazı duyguların hissedilmediği halde hissediliyormuş gibi yansıtılması, çalışmada duygusal tutarsızlığa sebep olmakta ve bu duygusal tutarsızlık çalışan tarafından ikiyüzlülük olarak nitelendirilebilmektedir. Bundan ötürü; çalışanın işten uzaklaşması, kendine yabancılaşması ve bunların beraberinde gelen çeşitli psikolojik rahatsızlıklar nedeniyle başta iş gören olmak üzere örgütün kendisi de zarar görebilmektedir.

Duygusal emek davranış tiplerinin çıktıları ele alınırken genellikle yüzeysel davranış tipinin olumsuz, derinlemesine davranış tipinin olumlu çıktılarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Şöyle ki; çalışanın yüzeysel davranışta tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla, derinlemesine davranışta ise kişisel başarıma hizmet performansının artması, işten ayrılma niyetinin azalması ve işe bağlılığın artması gibi olumlu sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir. Derinlemesine davranışın ise müşteriyi yüzeysel davranış tipine göre daha olumlu etkilediği belirtilmekte, ayrıca iş görenlerin yüzeysel rol yapma yoluyla sergilenen sahte duygulara nazaran, derinden rol yapma yoluyla ortaya konan hissedilen duygu gösterimlerinin müşteriler üzerinde daha iyi etki bıraktığı düşünülmektedir (Hochschild, 1983).

Sonuç olarak; derinden rol yapmanın hizmet bekleyenlerde oluşturduğu pozitif izlenim sebebiyle, örgütün hedeflenen planları için olumlu olduğu, iş göreni duygusal çatışmalardan uzak tutması ve iş görendeki ruhsal, fiziksel bozuklukları önlemesi nedeniyle çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlığı açısından da olumlu sonuçları olduğunu söyleyebiliriz. Yüzeysel rol yapmada ise başta iş görenin memnuniyetsizliği ve tatminsizliği, tutarsızlık gibi ruhsal sorunlarla ve hizmet bekleyen tarafından algılanan sahtecilik hissi sebebiyle olumsuz sonuçlarla anıldığını söyleyebiliriz.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ve ÖNEMİ

#### 2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TANIMI ve ÖNEMİ

##### 2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Tükenmişlik, geçici olan bitkinlik veya iş yaparken oluşan zorlanmadan ötesidir. Çalışma ortamındaki negatif etkenlerin tetiklemesiyle, bireyin işten soğuması, azmini yitirmesi ile başlayan süreç, hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu güçten yoksun kalması ile tamamlanır (Deryakulu, 2005).

Tükenmişlik kavramını ilk kez 1974 yılında tanımlayan Herbert Freudenberger, tükenmişliği; “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme” olarak ifade etmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Freudenberger'e göre tükenmişlik; yaşadığımız çağın toplumsal yaşantısının bir ürünü, hayatımıza anlam katma uğraşımızın neticesi olarak ortaya çıkabilen bir durumdur (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Günümüzde en çok kabul edilen tanım, konuyla ilgili önemli çalışmalar yapan ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştiren Christina Maslach'ın tanımıdır. Maslach, tükenmişliği, duygusal emeğin gösterilmesinin yoğun gereklilik arz ettiği işyerlerinde, başka insanlarla bire bir çalışmak zorunda kalan kişilerin gün geçtikçe kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuz olma duygularının kişinin hayatında yer bulmasıyla oluşan süreç olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik, başarısız olma, yıpranmadan kaynaklı güç kaybı hissi, karşılanamayan isteklerden kaynaklı bireyin iç kaynaklarındaki tükenme durumu olarak tanımlanır (Yıldırım ve Erul, 2013).

##### 2.2. Tükenmişlik Kavramının Tarihçesi

Tükenmişlik kavramına geçmişten günümüze farklı tanımlamalar ve açıklamalar getirilmiştir.

### 2.2.1. Freuderbenger'in katkıları

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974'te Freuderbenger tarafından meslekî risk olarak tanımlanmış ve kavram literatürde yerini almıştır. Freuderbenger tükenmişliğin oluşumundaki etkileri, başarısız olma, yıpranmışlık, enerji kaybı ve tatminsizlik olarak sıralamıştır. Tükenmişliğin getirdiği fiziksel olumsuz etkiler, baş ağrısı, mide bulantısı, kronik yorgunluk gibi çeşitli rahatsızlıklar kişinin öz kaynaklarında oluşmaktadır (Güven ve Sezici,2016:114).

Kişilerin profesyonel çalışma hayatında ve diğer insanlarla ilişkilerinde oluşan olumsuzlukların sebeplerinden biri olan tükenmişlik, günümüz iş dünyası için önemli bir sorun haline gelmiştir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili ilk tanımlamalardan bu yana kavram üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır.

### 2.2.2. Cherniss ve tükenmişlik

Cherniss'in (1980) yaklaşımına göre tükenmişliğe sebep olan etkiler; işin fazla olması, iş tanımının ve sorumluluk sahasının net olmaması, sosyal hayatta yaşanan olumsuz gelişmeler ile ona bağlı problemler ve bireyin iş yaşamında hayalini kurduğu yaşam ile işin kendisinin gerçekliği arasındaki farktır. Bunun neticesinde birey yaşadığı düş kırıklığı ile işe olan ilgisini kaybeder (Altay ve Akgül,2010:91). Bu sebeplerden dolayı stres yaşayan çalışan, öncelikle strese sebep olan etmenlerden arınma çabasına girişir. Eğer sonuç alamazsa ikinci adımda, spor yapmak, yoga yapmak gibi stresle baş etme seçeneklerini kullanarak rahatlama çabasına girişir. Bu şekilde de başarı sağlayamaz ise çalışan duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesme yoluna gider.

İş hayatına yeni atılan insanlar; yaptıkları işin sürekli heyecan verici olacağını, var olan kabiliyetlerini arttırıp geliştirebileceklerini, çalışma performanslarının takdir edileceğini, iş arkadaşlarından yahut müşterilerden destek göreceğini, hatta müşterilerin kendilerine yardımcı olup onlarla iş birliği halinde olacağını düşünmek gibi realiteden uzak bir hayal dünyası içinde olabilirler. Bu beklentilerle iş hayatına adım atan birçok çalışan oldukça şaşırmakta ve bir süre sonra kendini yetersiz hissetmektedir. Bu yaklaşımla,

tükenmişliğin iş görenin beklentileri ve iş hayatının gerçeklikleri arasındaki farktan kaynaklandığını ilk kez ortaya koyan Cherniss olmuştur (Yıldırım, 1995).

### **2.3. Tükenmişlik Kavramının Modelleri**

Literatürde farklı tükenmişlik modelleri bulunmaktadır. Bu modeller aşağıdaki gibidir.

#### **2.3.1. Maslach'ın 3 boyutlu modeli**

Maslach'a göre tükenmişlik modeli, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi olarak üç boyutta tanımlanmıştır (Maslach vd., 2001). Bu modelin içinde insanların kendilerinde oluşan başarısızlık ve yetersizlik hissiyatındaki artış ve ilişkide olduğu insanlara karşı duyarsızlaşma sendromları anlatılır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

##### **2.3.1.1. Duygusal tükenme**

Duygusal tükenme, bireylerin fiziksel ve psikolojik açıdan oldukça bitkin ve bitap düşmüş hissetmesi olarak tanımlanır (Girgin, 1995). Tükenmişliğin en kritik boyutu olan duygusal tükenme hali, düşük enerji, yıpranmış duygular ve kronik yorgunluk hali hissiyatlarının tümüdür (Arı ve Bal, 2008).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin stres boyutunu sergilese bile insanların yaptıkları işlerle olan ilişkilerinin önemli taraflarını gösterme konusunda tek başına yeterli açıklayıcı değildir. Duygusal olarak kişilerin tükenmişliği, kolaylıkla deneyim edilebilen bir olgu değildir. (Maslach vd. 2001).

Yapılan araştırmalar, kendilerinin veya etrafındaki kişilerin tükenmişlik yaşadığını belirten katılımcıların, en çok duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Tükenmişliğin üç boyutu içerisinde en yaygın olarak yakınılan ve bu sebeple de araştırmacılar tarafından en çok analiz edilen, duygusal tükenme boyutudur (Maslach vd., 2001). Bu argümanlar doğrultusunda teorisyenler, bu bulguların duygusal tükenme boyutunun tükenmişliğin merkezi bir bileşeni olduğu konusunda hemfikirdirler.

### 2.3.1.2.Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, müşteriye hor görme, aşağılama, alay etme, ilgisiz davranma ve bunları yaparken herhangi bir rahatsızlık hissetmeme halidir. İşi sahiplenmedeki istek oldukça azalır (Hock, 1988). Bireyin duyarsızlaşma göstermesi tükenmişlik karşısında gösterilen bir kendini koruma biçimidir. Neticede ise verimli çalışabilme potansiyelini önemli ölçüde düşürür (Maslach ve Leiter, 1997).

Duyarsızlaşma yaşayan kişiler belki işin gerektirdiği duyguları sergiler ama çalışma arkadaşlarından ve hizmet görenlerden duygusal olarak uzaklaşır. Bu uzaklaşma aslında kişinin duygusal tükenme yaşamamak için kendini koruma yoludur. Duyarsızlaşma yaşayan kişilerde insanlarla iletişim azalır, katı davranışlar kendini gösterir (Şıklar ve Tunalı, 2012). Duyarsızlaşma, işin diğer yönlerine ve başka insanlara karşı olumsuz tepkiler vermeyi, duygusuzlaşmayı ve ilişkilerdeki ileri seviye olan bir kopuşu da anlatır (Maslach, 2003: 190).

Duyarsızlaşma, olumsuz bir duygusuzlaşmayı ve çeşitli olaylara veya tükenmişliğin bazı yönlerine tepki olarak aşırı bir kopuşu ifade eder. Genellikle, aşırı duygusal tükenmeye tepki olarak gelişir ve çalışanların kendi üretkenlikleri için duygusal bir tampon olarak işlev görür. Fakat buradaki uzaklaşma, idealizmin kaybolması ve başkalarını insan dışı varlıklar (örneğin nesne gibi) olarak görmek ile sonuçlanabilir. Bu mesafe ya da uzaklaşma, duygusal tükenmeye doğrudan bir tepki niteliğindedir (Hamann ve Gordon, 2010).

### 2.3.1.3.Düşük kişisel başarı hissi

Maslach'a göre bu boyut kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade eder. Bu boyutu yaşayan bireyler sürekli olarak kendilerine "Ben ne yapıyorum?", "Ben neden buradayım?", "Benim bu işi seçmem bir hata mıydı?" gibi sorular sorarlar (Maslach, 2006).

Kişi başkalarına karşı takındığı kötü davranışlardan dolayı içten içe vicdan azabı çekip kendini suçlu hisseder. Hiç kimsenin onu sevmediğini düşünür dışlandığını hisseder. İşinde ve hayatın diğer alanlarında başarısız olduğunu düşünüp kendisine olan özsaygısını



kaybeder, profesyonel yardım gerektiren depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilir (Maslach ve Leiter, 1997).

### 2.3.2. Edelvich ve Brodsky tükenmişlik modeli

Edelvich ve Brodsky modelinde tükenmişliğe etki eden faktörler; az ücret ile uzun mesai saatleri ile çalışan personelin bunun karşılığında yoğun iş yükü ve yoğun müşteri potansiyeli ile karşılaşması, tüm bu yükün altından sorunsuz ve başarı ile çıksa da personelin amirleri tarafından takdir edilmemesi, kişinin hayalleri ile gerçeklerin uyumsuzluğu sorunlarıdır (Saçlı,2011). Bu modelde tükenmişlik dört başlıkla tanımlanmıştır. Bunlar, idealist coşku, durgunluk, engelleme ve duygusuzlaşmadır.

İdealist coşku, yeni işe başlayan bireyin hevesli, enerjik, atılgan, özverili olduğu dönemdir (Yıldırım,1996). Birey ekstra gayretler ile takdir beklerken çoğunlukla bu yaşanmaz ve özveriyle çalışan ile özverisiz çalışan arasında amirlerinin gözünde hiçbir fark olmadığını hisseden çalışanın enerjisi ve hevesi kaybolur. Bu tükenmişliğin durgunluk aşamasına geçişin başlangıcıdır (Baysal,1995).

Durgunluk, bireyin işten soğuduğu aşamadır. Birey ilgisini iş dışı konulara yöneltir. Artık hayat önceliğini mesai saatleri içi değil mesai saatleri dışı almıştır. İş yerinde eskisi gibi hevesli olmayan çalışan mesai sonrası sosyal aktivitelerini arttırır, Ailesine ve arkadaşlarına daha çok zaman ayırır, spor gibi faaliyetlerde bulunur (Yıldırım,1996).

Engelleme, bireyin mesleğe devam edip etmeyeceğine ilişkin karar sürecine girdiği dönemdir (Girgin, 1995). Çalışanın müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kendi ihtiyaçlarını yok sayması veya çalışanın müşteri ihtiyaçlarını karşılamaması, mesleğin hedeflerini yerine getirmede engelleme olarak görülür (Baysal, 1995).

Duygusuzlaşma, devamlı engelleme yaşanması sonucu gelinen son boyuttur. Bu aşamada çalışan minimum iş yapar, mücadeleden uzak durur, işe geç gelme, müşterilerle olan iletişimi oldukça kısa tutma, boş vermişlik gibi durumlar ortaya çıkar (Baysal, 1995). Yine bu aşamada bireyler müşterilerine kaba ve kötü davranabilir, onların kibarlığı hak etmediğini düşünebilir (Çam, 1991).

### 2.3.3. Golembiewski tükenmişlik modeli

Golembiewski'ye göre tükenmişliğin ilk basamağı duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma kişinin iş performansını düşürür ve düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkarır. Yazara göre duygusal tükenmeye kişisel başarıdaki düşme hissi sebep olur. Kişisel başarıdaki düşüş ile birlikte bireyin duyguları yıpranmakta ve bitkinlik yaşanarak süreç, tükenme ile son bulmaktadır (Arı ve Bal, 2008).

### 2.3.4. Kristensen ve arkadaşlarının tükenmişlik modeli

Kristensen ve arkadaşları tükenmişliği; kişiye ilişkin tükenmişlik, işe ilişkin tükenmişlik ve müşterilere ilişkin tükenmişlik olarak üç sınıfa ayırmışlardır (Kristensen ve diğerleri, 2005).

Kişiye ilişkin tükenmişlik, kişinin yaşamış olduğu deneyimlerinden dolayı hissettiği fiziksel ve psikolojik bitkinlik seviyesidir.

İşe ilişkin tükenmişlik, kişinin işine dair hissettiği fiziksel ve psikolojik bitkinlik seviyesidir.

Müşterilere ilişkin tükenmişlik, kişinin müşterilerle ilgili girdiği diyalog ve çalışmalarına ait hissetmiş olduğu fiziksel ve psikolojik bitkinlik seviyesidir.

2005 yılında Kristensen ve arkadaşları Maslach Tükenmişlik Ölçeğine alternatif olarak Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştirdiler. Birçok ülkede kullanılan ve sekiz dilde çevirisi bulunan Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği, cezaevinde görev yapan 2500 subayın 49 işten duydukları memnuniyet, sağladıkları sosyal destek, çalışma süreleri, işe ilişkin kontrol edilebilirlikleri ve istekleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile kavramsallaştırılmıştır (Karapınar ve Gürbüz, 2015).

Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ölçmemesi nedeniyle eleştirilen Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği; tükenmişliğe ilişkin net bir tanımlama yapması, iş haricindeki farklı boyutları önemsemesi, ifadelerin anlaşılır biçimde belirtilmesi gibi yönleri ile olumlu değerlendirilmiştir (Yıldırım ve İçerli, 2010; Karapınar ve Gürbüz, 2015).

### 2.3.5. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Pearlman ve Hartman bütün tükenmişlik tanım ve çalışmalarını harmanlayarak, tükenmişlik araştırmalarındaki tüm değişkenleri de kapsayan yeni ve özgün bir model ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre tükenmişlik dört aşamalıdır ve yoğunlukla stresle alakalıdır

Birinci aşamada kişide var olan yeteneklerin çalıştığı yerin beklentilerine yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan stres, ikinci aşamada algılanan bu stres seviyesinin belirlenmesi, üçüncü aşamada kişinin yoğunluğu belli strese karşı gösterdiği fiziksel ve psikolojik tepkiler söz konusudur. Son adım ise tüm bu süreçlerin nihayetinde ortaya çıkan tükenmişlik durumudur. Neticede oluşabilecek psikolojik ve fizyolojik bozulmalar, işi bırakma ve işten çıkarılma gibi sonuçları doğurabilir (Saçlı, 2011).

Pearlman ve Hartman'ın dört aşamalı tükenmişlik modeline ilişkin detaylar Şekil 2.1'de verilmiştir.

<b>Durumun Strese Götürme Derecesi</b>	Hangi durumda bireyin strese gireceğini gösteren aşamadır. Bireyin yetenekleri, örgütsel beklentileri karşısında yeterli olmazsa ya da yapmış olduğu iş, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamazsa birey bu durumda stres yaşayacaktır. Bireylerin yaşadığı stresin derecesini, bireysel ve örgütsel değişkenlerin arasındaki uyumsuzluk belirlemektedir.
<b>Algılanan Stres Düzeyi</b>	Strese yol açan her durumda birey kendisini stres altında hissetmeyebilir. Kişilik yapısı, geçmiş özellikler, çevresel faktörler bireyin stres yaşamasına neden olabilmektedir.

<b>Strese Verilen Tepki</b>	Birey yaşamış olduğu strese fizyolojik, davranışsal ve zihinsel olmak üzere çeşitli tepkiler vermektedir. Bu tepki ve belirtilerden hangisinin meydana geleceğini, bireysel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.
<b>Strese Verilen Tepkinin Sonucu</b>	Strese verilen tepkiler; iş tatminsizliği, iş yapma şekillerinde değişiklikler, psikolojik ve fizyolojik bozukluklar, işi bırakma veya işten atılma ile sonuçlanmaktadır.

**Kaynak:** Sılığ, 2003: 17; Sürgevil Dalkılıç, 2014.

**Şekil 2.1.** Pearlman ve Hartman'ın dört aşamalı tükenmişlik modeli

### 2.3.6. Pines tükenmişlik modeli

Pines tükenmişliği meydana getiren sebepleri, duygusal baskı, iş yaşamındaki başarısızlık, tükenmeye neden olan ortam, şeklinde ifade etmiştir. Pines, tükenmişliğin sonucu olarak ortaya çıkan durumları, kronik yorgunluk, geleceğe dair umutsuzluk, çaresizlik hissiyatı, çevreye karşı olumsuz asi davranışlar olarak belirtmiştir (Güven ve Sezici, 2016). Pines aynı zamanda, aynı ortamda ve aynı şartlarda çalışan iki iş görenin her ikisinde de aynı oranda tükenmişlik yaşanmayacağını da belirtmiştir, durumun kişiden kişiye değişen kişilik ile de alakalı olduğunu ifade etmiştir (Saçlı, 2011).

### 2.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Yapılan araştırmalar tükenmişliğe etki eden birçok neden saptamıştır. Bu nedenler kişisel nedenler ve örgütsel nedenler olarak sınıflandırılmıştır.

#### 2.4.1 Kişisel nedenler

Tükenmişliğin oluşmasındaki bireysel nedenler kişiden kişiye farklılık göstermiştir. Tükenmişliğin oluşması için her türlü ortamın müsait olduğu ortamda dahi bazı karakterler durumu yok sayabilmekte, bazı karakterler ise daha alıngan olup, olumsuz koşullara adapte

olamayıp etkilenebilmekte ve tükenmişlik yaşayabilmektedir (Lee, Song, Cho, Lee ve Daly, 2003).

Karakter olarak, başarı arzusu yüksek, kaygı seviyesi yüksek, kazanma arzusu yüksek kişiler tükenmişliğe daha yatkındır. Yine tükenmişliğe daha yatkın kişilerde, kadercilik, öz yeterliliğin olmaması, dış etmenlerden çok etkilenme, empati duygusunun gelişmemiş olması gözlemlenmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Karakteristik özelliklerin yanında demografik özelliklerinde tükenmişlik seviyesi üzerinde etkisi vardır. Yapılan araştırmada kadın, bekar ve gençlerin; erkek, evli ve yaşlılara göre tükenmişlik yaşama olasılığı daha fazladır (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008)

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörleri sıralayacak olursak;

**Kişilik:** Güçlü olmayan karaktere sahip çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanma sıklığı daha fazladır. Bu tip şahıslar çekingen, yakın ilişkilere karşı korku ile yaklaşan, gergin ve ilişkilerinde uygun seviyede davranamayan bireyler olarak karşımıza çıkarlar. Olayları kontrol edemeyen ve olayların akışında sürüklenip giden şahıslardır. Kendi talepleri yerine ortamın talepleri doğrultusunda eyleme geçtikleri için duygusal yönden tükenmiş içindedirler

- Kendine güvenmek konusunda yetersiz hisseden, amacı olmayan, karasız kalan şahıslarda tükenmişlik sendromunun belirtileri daha fazla görülmektedir.
- Sabır ve hoşgörüden yoksun şahıslar, tükenmişlik sendromu ile mücadele konusunda yetersiz olabilmektedir. Yalnızca bu özelliğe sahip şahıslar değil, çoğu kişi tükenmişlik sendromuna yakalanabilmektedir. Fakat kişilikleri zayıf olanların tükenmişlik sendromu geçirme ihtimali daha yüksek olabilmektedir.

**Cinsiyet:** Araştırmaları ele aldığımızda bazı araştırma sonuçlarında erkeklerin tükenmişlik sendromuna yakalanma oranının kadınların yakalanma oranından yüksek olduğu dile getirilirken bazı araştırmalarda ise bu oranın kadınlarda daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Araştırmacıların bir kısmı ise kadınlar ve erkeklerin tükenmişlik sendromu geçirme oranı arasında fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

**Yaş:** Demografik değişkenlerden tükenmişlik sendromu ile ilişkisi çelişmesiz bir şekilde ortaya konulmuş olan en mühim değişken yaştır. Genç çalışanların otuzlu ve kırklı yaşlardaki çalışanlara nazaran tükenmişlikleri daha yüksek bulunmuştur. Bireylerin kariyerlerinin başında tükenmişlik sendromu önemli bir risk teşkil eder. Kariyerlerinin ilk aşamasında tükenmişlik sendromuna yakalanan kişinin mevcut işinden vazgeçme ihtimali daha yüksektir. (Randall, Scott, 1988)

**Eğitim:** Yüksek düzeyde eğitime sahip olan çalışanların düşük seviyede eğitime sahip olan çalışanlara göre tükenmişlik sendromu yaşıyor olma durumları daha fazladır. bu durumun sebebi ise yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlarda sorumluluk bilincinin gelişmiş olmasına bağlı daha fazla sorumluluk almakla beraber işleri ile ilgili beklentileri artmaktadır (Maslach vd., 2001).

**Medeni Durum:** Bu değişken ele alındığında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yaşamlarını bekar olarak sürdüren erkeklerin evli olan erkeklere nazaran tükenmiş olma durumu artmaktadır. Kıyaslamayı boşanmış çalışanlar ile bekar çalışanlar arasında yaptığımız zaman ise bekar çalışanların tükenmişlik düzeyinin boşanmış çalışanlara kıyasla yüksek olduğu tespit edilmiştir (Maslach vd., 2001).

Sonuç olarak tükenmişliği ortaya çıkartan kişisel nedenler, aynı şartlarda çalışan kişilerin kimisinin tükenmişlik yaşarken, kimisinin neden yaşamadığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

#### 2.4.2. Örgütsel nedenler

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler Maslach'ın (1999) çerçevesince, iş yükü, ödüller, kontrol, aidiyet, değerler ve adalet olmak üzere altı maddede ele alınmıştır.

İş yükü, işverence istenen bir işin tanımlanan zaman aralığında ve tanımlanan kalitede yapılması için konulan kural olarak düşünülebilir. İstenen hedeflere ulaşılması için oluşturulan bu düzen nitel ve nicel olarak ikiye ayrılır. Nitel kişinin öz yeteneklerine uygun

olmayan iş yükünün altına girmesi, nicel ise altından kalkılması zor ya da imkânsız iş yüküdür.

Örnek vermek gerekirse, günümüzde satış danışmanları birçok şirkette düşük maaşlı, hedef prim sistemiyle çalışmaktadır. Yani işverence konan bir hedefe erişemeyen satış danışmanı ay sonunda anlaştığı düşük maaşa razı gelmek zorunda kalmaktadır. Verilen hedef genelde tutturulması imkansıza yakın hedeflerdir. Bu hedeflerin tutturulması halinde prim ödeneceği vaadinde bulunulması, aslında bu ulaşılması zor hedefle kişilerin bir süre sonra var olan enerjisinin tükenmesine, performansının düşmesine, çalışma istek ve hevesinin azalmasına sebep olacaktır. İşte bu da tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin iş yükü boyutunun sonuçlarının ortalama bir göstergesidir.

Kontrolde ise sorun düşük başarı hissi ile çoğunlukla alakalıdır. Çalışanlar iş tanımlarında olan görevleri ile ilgili karar alıcı, inisiyatif kullanabilen pozisyonda olmak isterler. Lakin işverenlerin çizdiği kurallar, çalışanlara bu fırsatı vermeyerek, onları monotonlaşmaya iten bir yaşam tarzına ve bir makine gibi yaşamaya mecbur kılabilir. Sorunları çözmede ve özgün adım atmada özgürlüğü olmayan çalışan kendini başarısız hissedecektir. Yine aynı kapsamda kontrol sıklıkla rol çatışmasından dolayı da ortaya çıkmaktadır. Asli görevleri dışında farklı görevleri de üstlenen kişiler, öncelikli işlerini ikinci plana atabilir, çalışma hızları istemsiz düşebilir. Kişinin kendisinden bekleneni net olarak algılayamadığı bu durum rol belirsizliğine temel oluşturacaktır. Bunlar da kontrolün örgütlerde tükenmişlik yaşama olasılığını yükselten örgütsel etkilerine örnek olarak gösterilebilir( Leiter ve Maslach, 2004).

Çalışanların tükenmişlik düzeyi ile ödül arasında da önemli bir ilişki vardır. O da çalışanın ödül sistemini, iyi ya da kötü çalıştığının bir göstergesini öğrendiği bir yol olarak görebilmesidir. Çalışanların daha istekli ve verimli olmasını isteyen işverenler, çalışanlarına arzularına yönelik olacak şekilde ödül sistemi koyabilir, fakat çalışanlar arası iletişimin bencil olduğu ve hedeflerin şeffaf olmadığı kurumlarda, tükenmişlik yaşama olasılığı artar (Solmuş, 2004: 170).

Aidiyet kişinin çalıştığı iş yerini benimsemesi, çalıştığı iş arkadaşları ile bağ kurabilmesi duygusudur. Bu konuda olumsuzluk yaşanmaması halinde kişi toplum içinde

kendini geliştirir, mutlu ve huzurlu hisseder, iş performansı artar. Oluşabilecek bir olumsuzlukta ise iş yerinde kişiler arası bağ zedelenir ve çözülemeyen kronik sorunlar baş gösterebilir, iş yerinde birbirlerine karşı düşmanlık hissi oluşan çalışanlar ortaya çıkabilir, hayal kırıklığı ve soyutlanma sorunu ortaya çıkar (Maslach vd. 2001).

Adalet, iş yerindeki kuralların ve kararların herkese eşit şekilde uygulanması ve saygı ile bağlantılıdır. Çalışanlar iş süreçlerinde kendilerini motive eden ve adalet olgusunu hissettiren yöneticilerle birlikte olduklarında daha az tükenmişlik yaşarlar (Leiter ve Harvie, 1998).

Değerler, kişilerin öz doğrularıyla iş yerindeki kabul gören kuralların çatışması halinde, tükenmişliğe etki eden bir başka faktör olarak karşımıza çıkar. Örneğin, bir satış danışmanı b kalite olan bir ürünü a kalite olarak sunması, eksiklikleri göstermemesi, aldatıcı bilgiler vermek zorunda kalması, hatta bazı durumlarda yalan ile gerçeği saklaması icap edebilir. Bu çatışma içsel tutarsızlıklara sebep olarak, kişilerin işleriyle ilgili ilişkilerini olumsuz etkiler ve iş gücü performanslarını düşürür. Oluşan bu etki tükenmişliği de ortaya çıkartacak sürecin başlangıcıdır (Maslach ve Leiter, 1997).

## **2.5. Tükenmişlik Kavramının Belirtileri**

Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş yavaş gelişen belirtiler toplamıdır. (Freudenberger & Richelson, 1981; akt. Tüm kaya, 1996). Potter, tükenmişliğin uyarı sinyallerini şu şekilde sıralamıştır;

- Engellenmişlik hissi.
- Duygusal dinginlik veya patlamalar.
- Yabancılaşma duygusu.
- Düşük performans.
- Çevreden yabancılaşma.
- İlaç ve alkol kullanımında artış (Potter,1995).



Tükenmişlik kavramının belirtileri fiziksel, davranışsal ve psikolojik olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014: 31).

### **2.5.1. Fiziksel belirtiler**

Tükenmişliğin insan vücudu üzerindeki başlıca etkileri,

- Kronik baş ağrısı
- Uykusuzluk sorunu
- Kronik Yorgunluk

Tükenmişliğin insan vücudu üzerindeki ilerleyen safhalardaki etkileri,

- Mide hastalıkları
- Aşırı kilo alma
- Aşırı kilo verme
- Kalp rahatsızlıkları
- Tansiyon
- Kolesterol

vb. yaşam kalitesini düşüren çeşitli etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008).

### **2.5.2. Davranışsal belirtiler**

Davranışsal belirtiler, diğer belirtilere nazaran tespiti ve gözlemlenebilirliği daha kolay ve net belirti türüdür. Kişinin iş arkadaşları, ailesi, sosyal çevresi tarafından hemen fark edilecek değişiklikleri oluşturur. Örnek olarak, iş performansındaki hızlı düşüş ya da iş yeri devamsızlığı, aile ilişkilerinde çatırdama, sosyal çevre ile oluşan uyumsuzluk alınganlık ve benzeri belirtilerin bütünü gösterilebilir (Deniz Kan, 2008).

### 2.5.3. Psikolojik belirtiler

Psikolojik belirtiler sayıca diğer belirtilerden daha az görülse de etkileri bakımından ciddi ve tedavi edilmeye muhtaç travmalar oluşturabilmektedir. Bu belirtiler,

- Özgüvensizlik
- Korku
- Depresyon
- Geleceğe yönelik umutsuzluk
- Dikkatsizlik
- Zamansız oluşan aşırı öfke
- Kaygı bozukluğu
- Sabırsızlık
- Heyecan

vb. belirtiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Deniz Kan, 2008).

### 2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin önemli sonuçlarından biri kişinin yaşadığı enerji düşüştür. Tükenmişliğin örgüt açısından olumsuz sonuçları, personelin azalan meslek başarısı, personelin müşteriye karşı artan ilgisizliği, iş yerine artan devamsızlık ve nihayetinde işten ayrılma isteği, iş değiştirme şeklinde sayılabilir.

Mesaide çalışma arkadaşlarına soğuk ve ilgisiz davranan, küçük problemleri büyük problemler haline getiren, kedisinden istenen işleri, görevleri omuzlarında büyük bir yük

olarak hisseden insanların sosyal ilişkileri bozulmakta ve çalışma ortamındaki bu kişilerde tükenmişliğin olumsuz etkileri çoğunlukla ortaya çıkmaktadır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

Tükenmişliği etkileyen faktörlerin bireyin karakterine ve zamana göre farklılık göstermesi sebebiyle tükenmişliğin sonuçları konusunda standartlardan bahsedilememektedir ama araştırmalara bakıldığında, tükenmişliğin, kişilerin çalışma ve aile hayatına dair olumsuz etkileri olduğu görülmektedir.

### **2.6.1. Kişisel sonuçlar**

Kişilerin tükenmişlik sebebiyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup gerilmesine, yıpranmasına neden olmakta, kronikleşen yorgunluk ve gerginlik, grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmaktadır. Tükenmişliğin kişiler için en önemli sonuçlarından birisi de tüm bunlar nedeniyle yaşanan, enerjideki düşüştür. Tükenmişlik, kişinin sadece fiziksel sağlığı ile değil psikolojik sağlığı ile de ilgilidir. Depresyon, tasa, kişisel saygınlığı yitirme, stres gibi kişinin psikolojik sağlığı anlamında olumsuz etkileri olduğu üzerinde durulmaktadır (Gür, 2014).

Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin kişisel sonuçlarının kalıcı da olabilen neticeler ortaya çıkarabildiği tespit edilmiştir. İlk süreçte baş ağrısı, devamlı azalma gösteren özgüven duygusu, öfke kontrol etmekte güçlük, orta vadede ise gerginlik, uykusuzluk, halsizlik, her şeye olumsuz yaklaşan negatif ruh hali, sık sık hasta olma görülür. Bu süreçler sonucunda gerekli önlemler alınmadığı takdirde kişinin yaşamını intiharla sonlandırması gibi yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Dincerol, 2013).

### **2.6.2. Örgütsel sonuçlar**

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü durumun; kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade ederler. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve

sevimsiz tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, var olan ile yetinirler; yenilikçi değil muhafazakârdırlar (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009).

Tükenmişliğin gösterdiği örgütsel sonuçlar, işletme ve işveren açısından da oldukça önemlidir. Yaşanan duygular iş yerinde oluştuğu için, sonuçları da direk iş yeri ve iş ile bağlantılıdır. Örgütsel sonuçlar içerisinde; müşterilere gösterilmesi gereken azami iyi muamelenin gösterilmemesi, ikili iletişimdeki çarpıklık ve bozukluk, iş performansının dolayısıyla hizmet kalitesinin düşmesi, özensizlikten kaynaklı ağır iş kazası ve buna mukabil yüksek maliyetlerde oluşan maddi kayıp yaşanması durumları sıralanabilir. Netice ise örgütsel bağlılıkta düşüş ve işten ayrılma isteğidir (Kılıç ve Seymen, 2011).

### 2.6.3. Ailevi sonuçlar

Kişinin iş hayatında yaşadığı olumsuzluklar, aynı evi ve hayatı paylaştığı ailesini, çevresini de dolaylı olarak olumsuz etkilemektedir. Aile bazen tükenmişlik yaşayan kişinin o durumda olmasının kabahatini kendinde bulmakta bazen de kişinin kendisinde bulmaktadır. Nitekim bu yaklaşımlar kişiyi tükenmişliğin sonuçları olarak daha yıkıcı noktalara getirebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 35).

Tükenmişlik, insanların iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi ev yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin etkileri, kişinin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi, evde de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun olur. Çoğu zaman iş hakkında söylenme ve şikâyetler zamanının çoğunu alır. Artan kavga ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların, işteki stresten kaynaklandığı genelde fark edilmez. Bu gelişmeler, ayrılma ya da boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilir (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 83).

Nüfusun cinsiyete göre istihdam edilme durumuna bakıldığında erkekler kadınlardan daha rahat iş bulabilmekte ve buldukları iş daha nitelikli olup daha fazla sosyal imkana sahip olabilmekte ve nihayetinde daha fazla para kazanabilmektedirler. Kadınların yaşadığı ekonomik sorunlar tek bir işte yeterli geliri elde edememelerine ve buna bağlı

olarak ikinci bir işe girmeye ve uzun saatler boyunca iş yaşamında vakit geçirmeye mecburi bir hal oluşturabilmektedir. Bu da iş yükünün artmasına ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Ancak tüm bunların yanında ailesine zaman ayıramayan kişiler, aile ve sosyal hayatında sorunlar yaşayabilmektedir. Erkeklerle oranla kadınlar bu anlamda çok daha fazla sorun yaşamaktadırlar (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişliğin kendisi aile hayatını negatif etki yapabildiği gibi, aile hayatının kendisi de tükenmişliği tetikleyebilmektedir. Örneğin kişi mesai saatleri içerisinde çok sık telefonla arandığında tükenmişlik yaşama oranı artabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

## **2.7. Tükenmişlik ile Mücadele Teknikleri**

Tükenmişlikle mücadele etme tekniklerinde öncelikli hedef çalışanlara bu mücadeleyi gösterebilme yetisini kazandırabilmek için önem verilen eğitimler olmuştur. Bu kapsamda eğitimler, kişinin kendini tanıyan olması, tükenmişlik yaşadığını ya da yaşamak üzere olduğunu tanımlamasını yapabilecek donanımda olması bakımından önem arz eder. Genellikle kişisel bazen de örgütsel tabanlı verilen eğitimler çalışanlardaki tükenmeyi hafifletme veya yok etme misyonu taşır (Maslach vd. 2001).

### **2.7.1. Kişisel teknikler**

Şayet örgüt koşulları değiştirilemez durumda ise kişi, tükenmişlik ile olan mücadeleyi, kişisel teknikler kullanarak sürdürmelidir. Durum ne kadar olumsuz olursa olsun sorundan arınmak isteyen bireyler tükenmişlik ile mücadele edebilir (Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişliğin etkilerinin azaltılması için kişinin de üstüne düşen sorumluluklar vardır. İlk olarak tükenmişlik nedir bilinmelidir. Belirtilerin bilinmesi, erken teşhis fırsatı yaratıp durum kötüye gitmeden çözüm yöntemleri bulunmasını sağlar. İkinci olarak ise iş ile ilgili geleceğe dönük ideallerin, beklentilerin gerçeğe uygun olma gereksinimidir. Şayet beklentiler ve talepler gerçeğe uygun ise gelecekte neler olabileceğini kestirebilecek olan çalışan, yaşanabilecek olumsuzluklarda tükenmişlik yaşama ihtimalini azaltacaktır. Bir başka husus ise çalışanların iş dışındaki hayatları, sosyal yaşamlarıdır. Mesai saatleri

haricinde, uğraştığı bir hobisi, katıldığı bir sosyal aktivitesi, kabul gördüğü bir sosyal grubu olan kişilerin tükenmişlik yaşama ihtimali daha azdır (Arı ve Bal, 2008).

Saçlı'ya göre (2011) ise tükenmişlikle mücadelede en önemli nokta kişinin yaşadığı tükenmişlik durumunu inkâr etmemesi gerekliliğidir. Çünkü inkâr olduğunda, tedavi süresi artmaktadır. Bu çerçevede tükenmişlik ile mücadelede uygulanabilecek olan kişisel teknikler şu şekilde sıralanmıştır.

- Tükenmişlikle ilgili bilgiye sahip olmak,
- Kendini tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,
- İşte gerçekçi hedefler belirlemek,
- Kişisel gelişim programlarına katılmak ve danışmanlık hizmeti almak,
- Nefes egzersizleri öğrenmek, müzik ve spor gibi rahatlatıcı hobiler edinmek,
- Kendi sınırlarını ve kapasitesini bilip; bunu kabullenmek,
- Hobiler edinmek
- İşe başlamadan işin zorluk ve risk analizlerini iyi yapmak,
- Zaman yönetimini yapabilmek,
- Fırsat olduğunda tatile çıkmak,
- İş ve kişisel hayatta monotonluktan kaçınmak,
- Huzurlu bir yaşam şekli benimsemek,
- Gerektiğinde işe ara vermek veya iş değişikliğine gitmek,

- Stres farkındalığına sahip olup; kendini bu konuda geliştirmek (Ardıç ve Polatçı,2008).

### 2.7.2. Örgütsel teknikler

Tükenmişlikle mücadelede kişisel tekniklerin uygulanması, çalışma hayatındaki stres ile zor hale gelebilmektedir. O sebepten ötürü tükenmişlik ile mücadele ederken örgütsel tabanlı teknikler uygulanabilir. Tükenmişlik ile mücadelenin örgütsel tekniklerine değinildiğinde; iş tanımının daha belirgin hale getirilmesi, hoşgörü ve iyi niyet, anlayış ve şeffaflık, çalışanların idari kararlarda katılımcı olabilmesinin önünü açma, çalışanın işe uygunluğunun işe alım esnasında daha dikkatli incelenmesi, görev ödül sistemi oluşturarak bunun adil bir şekilde uygulanması, gibi tedbirler dikkate alınmalıdır (Arı ve Bal, 2008).

Yine örgütsel teknikler ile tükenmişliğe karşı verilen mücadelede etkili olacağı öngörülen birtakım teknikler için söylenebilecek konuları sıralamak istersek, gerekli durumlarda yardımcı personele danışmak, serbest karar verme imkanlarının önünü açmak, örgütsel bağlılığı yaratmak, kişisel gelişime imkân vermek, iş yerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, kariyer imkanları sağlamak, hizmet içi eğitimler organize etmek olarak söylenebilir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Bu kapsamda tükenmişlikle mücadelede kişisel teknikler maddeler halinde verilmiştir.

- Gerek duyulduğunda yardım ve donanım desteğini talep etmek,
- Karar verme serbestisi ve kararlara katılımı arttırmak,
- İş sorumluluklarını iyi yapıp; yetki ve sorumluluklarda denge politikası izlemek,
- Ödül sisteminin adil olmasını sağlamak,
- Zor olan işlerin dağılımını dengeli yapmak ve iş yükünü paylaşmak,
- Örgütsel olarak değişim sağlamak,

- Ekip çalışmalarına destek olmak,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- Örgüt içinde düzenli çalışan bir yönetim biçimi kurmak,
- Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,
- Kişisel gelişim ve dinlenmeyi önemsemek; iş süresince bunlara yeterince zaman ayırmak,
- Örgüt içi iletişimde yeterli kaliteli bir düzey belirlemek,
- Öğle yemeği ve dinlenme zamanlarını işten uzak ve rahat bir yerde vermek,
- Çalışanlara farklı görevler vermek,
- Üst yönetimden destek sağlamak,
- Yetki devri ile astların yaptıkları işle ilgili yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
- Düzenli olarak pozitif geri bildirim vermek,
- Çalışma saatleri uzun ise bunları kısaltmak,
- Örgüt içi danışmanlık hizmetleri vermek,
- Doğru bir terfi sistemi izlemek,
- Tatil ve sosyal etkinlik imkânları vermek,
- Örgüt içi eğitim seminerleri düzenlemek,
- İş içinde sosyal destek grupları kurulumuna destek vermek,
- Kariyer desteği sağlamak (Ardıç ve Polatçı, 2008).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

#### 3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMININ TANIMI ve ÖNEMİ

İnsan etrafında var olan ilişkilerden etkilenen sosyal bir varlıktır. Bilhassa iş hayatında, iş arkadaşları ve otorite tarafından maruz kaldığı muamele, insanı kendi tutum ve davranışlarını ön plana çıkarma eğilimine iter (Fiset ve Boies, 2018). Bu çerçevede dışlanma olgusu insanın insana, insanın gruba, grubun insana ve grubun gruba karşı gösterdiği bir davranış şekli olarak kendini göstermektedir. Birçok alanda karşılaşılabilecek olan dışlanma olgusu, çalışma hayatında bir kişinin ya da grubun sosyal ilişkiler veya idari görevlerde başka kişi ya da grupları ihmal etmeleriyle gündeme gelmiştir (Mlika, Khelil ve Salem, 2017).

#### 3.1. Örgütsel Dışlanma Kavramı ve Tanımı

Örgütsel dışlanma, bireyin çalışma çevresinde başka kişiler tarafından görmezden gelinmesi, yok sayılmasıdır (Ferris vd.,2008).

Örgütsel dışlanma, istenmeyen davranışların yapılması şeklinde değil de beklenen davranışların yapılmaması şeklinde tezahür ettiğinden ve ayrıca bunun sebebinin herhangi bir karışıklığa neden olabilecek herhangi bir amaç dahilinde olup olmadığı belirsiz olduğundan, diğer sosyal kötü davranış biçimlerinden ayrılmaktadır (Williams, 2007). Yani dışlanma eylemi oldukça belirsiz olabilir. Dışlanan kişi maruz kaldığı muamelenin dışlanma olup olmadığıyla ilgili kesin bir kanıya varamaz. Tatmin edici bir yanıt almak ve fiili gerçekleştiren kişiye niyeti hakkında soru sormak da çoğu zaman mümkün değildir. Bu sebeple dışlanma, kafa karıştırıcı ve yanıltıcı bir deneyim olabilir. Çünkü belirsizlik çözülmeyi zorlaştıracaktır. Başka bir kişiye veya gruba yapmamış olabilecekleriyle ilgili olarak karşı çıkmak, bilerek veya başkalarının bildikleri durumlarla karşılaştırıldığında daha zorlayıcıdır. Dahası, kasıtlı olarak dışlayan kişiler, herhangi bir sebepten dolayı bunun oluştuğunu kolayca inkâr edebilirler. Bu da dışlanmayı, kabalık, saldırganlık, taciz, zorbalık ve benzerlerine göre üstesinden gelmek ve bunlara tepki vermek adına daha zor hale getirir (Williams, 2001).

Alan yazında “ostracism” ile aynı anlamda kullanılan “exclusion” ve “rejection” kelimelerine de rastlanmaktadır. Fakat bu kelimeler anlam bakımından farklıdır. “Exclusion” kişinin toplantı, yemek, balo gibi etkinliklere dahil ya da davet edilmemesi anlamına gelmektedir. “Ostracism” daha kısıtlı bir anlam içermektedir ve kişiye karşı sessiz kalma, göz göze gelmeme gibi davranışları barındırır. “Rejection” ise kişi ya da grubun istenmediğinin açıklıkla beyan edilmesidir. Bu nedenle, “rejection” dışlanma davranışının daha belirgin ya da daha abartılı bir türü olarak görülmektedir.

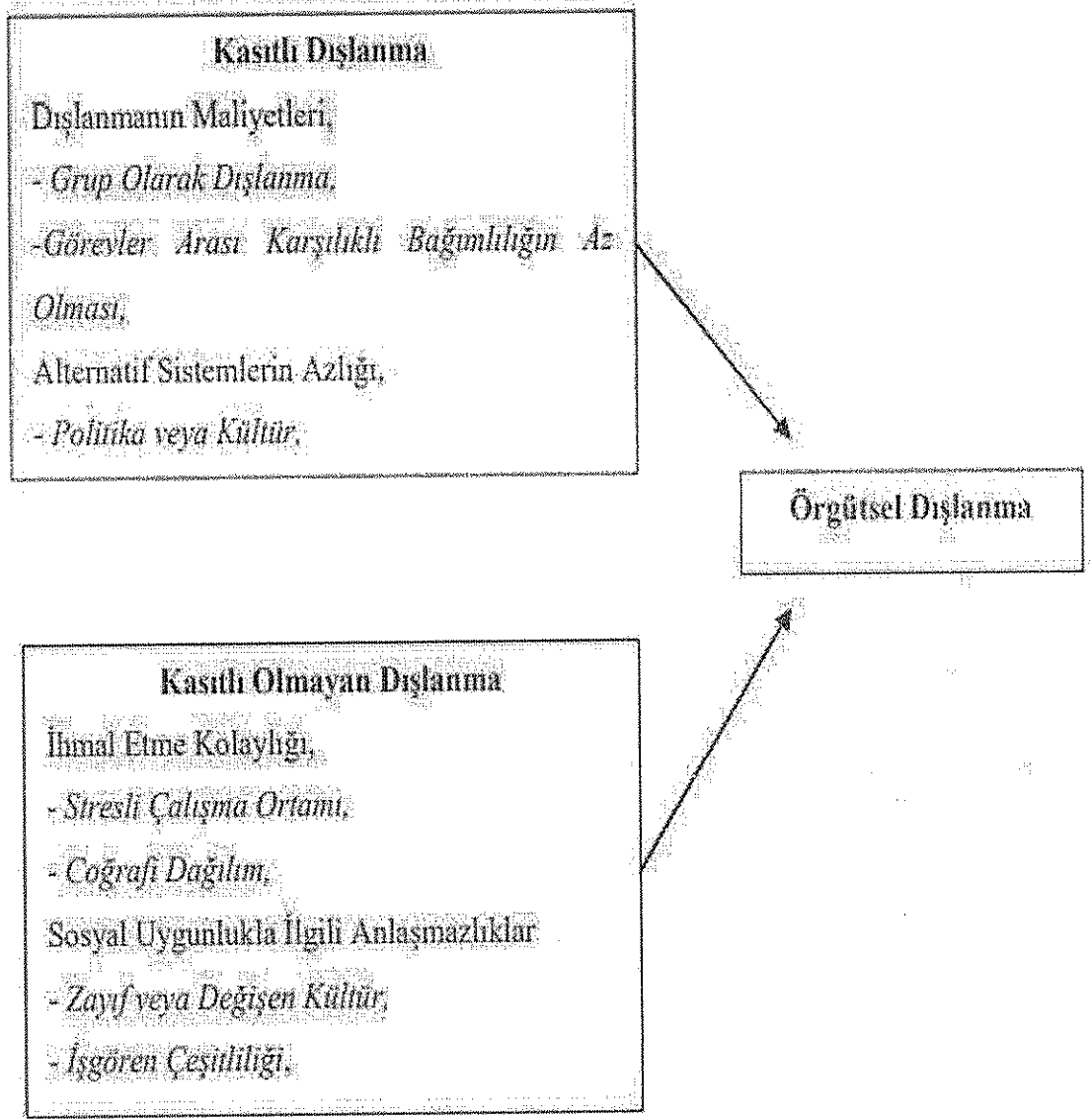
Örgütsel dışlanma çeşitli şekillerde meydana gelse de yazında örgütsel dışlanmanın oluşmasıyla ilgili kabul görmüş üç farklı tür olduğu görülmektedir.

İlk olarak, örgütsel dışlanmanın kişinin öznel algısında oluşan bir durum olduğu, yani subjektif olduğudur. Biraz daha açık anlatmak gerekirse, aslında örgütsel dışlanmanın daha çok bireylerin algılarında saklı olan ve o şekilde ortaya çıkan bir olgu olduğunu söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle kişi birtakım durumlarda dışlandığını zannederken aslında durumun hissettiği gibi olmamasıdır.

İkincisi, örgütsel dışlanmanın dolaylı yoldan veya başka bir ifadeyle gizli bir biçimde oluşan bir durum ile ortaya çıkmasıdır. Bu türde dışlanmaya maruz kalan kişi veya grup ile dışlayanlar arasında sessizce kaçınma ve ihmal etme durumu vardır. Daha net ifade etmek istersek, bir çalışanın beraber çalıştığı arkadaşının bir üzüntüsün veya da bir sevincine aktif olarak iştirak etmemesi ya da zor durumda olan (işe yeni başlayan, ne yapması gerektiğini bilmeyen) bir arkadaşına yardımında bulunmayarak onu ihmal etmesi, bu tür kapsamında değerlendirilebilir.

Son olarak, üçüncü türde ise örgütsel dışlanmanın bilerek mi yoksa bilmeden mi yapıldığı ile ilgilidir (Williams, 2001; Robinson vd., 2013; Li ve Tian, 2016). Diğer bir ifadeyle bu tür, dışlanmaya maruz kalmanın kişinin isteyerek yaptığı bir eylem sonucunda mı yoksa sebepsiz bir şekilde mi oluşup oluşmadığı ile ilgilidir. Kimi durumlarda kişiler davranışlarının bir neticesi olarak bu sonuç ile yüzleşmektedir. Kimi durumlarda ise çoğunlukla üst düzey bir başarı hikayesi olanlarda sebepsiz bir biçimde yalnızca kişinin gruptan çok üst düzeyde bir seviyede olması nedeniyle birey dışlanma ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun kökeninde dışlanmaya maruz kalan kişinin sorunlu birisi lanse ettirilip

grubun diğer üyelerinin örgütsel kaynaklardan daha çok yararlanma isteği yatmaktadır.



Kaynak: Robinson vd., 2013: 211.

Şekil 3.1. Dışlanmanın örgütsel öncülleri

### 3.2. Örgütsel Dışlanmaya Neden Olan Faktörler

Örgütsel dışlanmaya neden olan faktörler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında irdelenecektir.

### 3.2.1. Kişisel faktörler

Örgütsel dışlanma ile alakalı araştırmaların birçoğu, örgütsel dışlanmanın sonuçlarına odaklanmışken, nispeten daha az sayıda araştırma örgütsel dışlanmanın başlangıç sebeplerini konu edinmiştir. Dışlanmanın sebebi olan faktörlerden güdü, kasıtlı ya da kasıtlı olmayan güdü olarak sınıflandırılmıştır (Robinson vd., 2013).

Kasıtlı dışlanma, bir kişinin bir başka kişiye ya da bir başka gruba karşı farkında olarak etkileşimden kaçınması halidir. Bilinçli bir kaçınmadır. Birey bir grup ya da bir kişiyle etkileşime girmeyerek kendini; çatışmadan, sosyal iletişimsizlikten, hoş olmayan duygulardan koruma amacı güdüyor olabilir (Robinson vd., 2013).

Kasıtsız dışlanma ise kişinin dışlanmaya sebep olan davranışları istemeyerek, bilinçli olmadan sergilemesidir. Yaygın olan dışlanma türü bu olabilir. Bazen kişiler kendi işleriyle meşgulken başka bir kişiyi maruz bıraktığı dışlanmadan habersiz bile olabilirler. Örneğin, iş yerinde herkesin davet edileceği bir yemeğe haber vermek için bir iş arkadaşına mail atmayı unutan kişi, o iş arkadaşını farkında olmadan dışlanmaya sebep olmuştur. Bu tarz bir durum kötü niyetli değildir, art niyet yoktur (Robinson vd., 2013).

### 3.2.2. Örgütsel faktörler

Örgüt yapısı ve örgüt kültürünün dışlanma üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Görev bağlılığı düşük olan ve basık yapıya sahip olan örgütlerde kasten dışlanma görülmemiştir. Eğer örgütte görev bağlılığı düşük ise, sahip olunan sosyal irtibat ağları daha azdır ve bu da dışlanmaya sebep olur. Örgütsel hiyerarşi, düz değil de dik olduğunda; daha çok sayıda örgüt üyesi, diğer örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altında tutma adına ellerindeki emretme gücüne veya yetkilere güvenebilirler. Diğer alt başlık olan kasıtlı olmayan dışlanmada ise, örgütsel stres ve örgütsel çeşitlilik önemli faktörler olarak ele alınmaktadır. İnsanlar genelde kendilerine daha yakın buldukları, benzer konularda benzer düşüncelere sahip oldukları insanlarla daha yakın bağ kurmaktadır veya başka bir deyişle kendilerine daha az benzeyen iş arkadaşları ile daha az iletişim halinde olurlar. Burada asıl olan dışlanma bakımından planlı bir eylem olmaması ve fakat dışlanmanın kaynağının sadece örgüt üyelerinin birbirlerinden farklı

karakterlere sahip olmalarından kaynaklanıyor olması denilebilir. Farklılıklardan temelini alan bir başka problem ise, örgüt içerisinde bir grubun diğer örgüt üyelerinin anlayamayacağı bir başka dil ile iletişim kurması ile ortaya çıkan dışlanmadır, Böyle bir ortamda örgüt üyeleri etraflarındaki diğer örgüt üyeleri ile aynı dili paylaşamadıklarından dolayı dışlanmışlardır (Robinson vd., 2013).

### **3.3. İşletmeler Açısından Örgütsel Dışlanmanın Önemi**

Örgütsel dışlanmanın, örgüt psikologları tarafından arka plana atıldığı şaşırtıcı bir gerçektir. Bu durumun sebebi dışlanma için herhangi bir önlemin olmaması olabilir (Ferris vd., 2008). Kişiler temel insani ihtiyaçlarını tehdit altında gördüğünde onları güçlendirmeye çalışarak, örgütsel dışlanmaya karşı bir tepki oluşturabilirler. Yapılan araştırmalar; örgütsel dışlanma karşısında gösterilen tepkinin, yüksek uyum ve iş birliği gibi olumlu sosyal davranışlar şeklinde tezahür edebileceğini ya da saldırganlık ve düşmanlık gibi anti sosyal davranışlar şeklinde de ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Williams'a göre olumlu sosyal davranışlar gruba ait olma ve kendine saygı gibi kavramları geliştiriyor iken, anti sosyal davranışlar kişinin etrafına karşı olan otokontrolünü kaybetmesine sebep olmaktadır.

Olumlu sosyal davranışlardan olan uyum sağlama girişimleri; kişinin maruz kaldığı örgütsel dışlanma seviyesini başarılı oranda azaltmakta iken, şayet kişi başarılı olamazsa sosyal bağlarında daha çok zedelenme veya daha fazla reddedilme ile karşı karşıya kalabilir. Bir adım ötesinde ise kişi kendisini dışlamayanlara karşı bile önyargıyla yaklaşabilir.

Örgütsel dışlanmaya maruz kalmış kişiler kendilerini gruba ait hissedemediklerinde örgüte olan katkıları, iş performansları, hizmet verme potansiyelleri düşmektedir. Tüm bu sebepler göstermektedir ki, örgütsel dışlanma konusu işletmeler açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir (Robinson vd., 2013).

### **3.4. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları**

Örgütsel dışlanma; insanların psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmesine fırsat sağlamak için lazım olan sosyal etkileşim imkanlarını azaltır. Sosyal zarara sebep olması

dışında dışlanmanın dört temel insan ihtiyacını tehdit ettiği düşünülmektedir. Bu dört temel ihtiyaç; öz saygı, ait olma, kontrol ve varoluşsal anlam ihtiyacıdır. Bu dört ihtiyaç, psikoloji alanında zengin bir geçmişe sahiptir. Ayrıca, örgütsel dışlanma iş görenlerin fiziksel ve psikolojik sağlığı için potansiyel bir tehdittir (Emily vd., 2008). Özellikle son zamanlarda grup çalışmasının önemi ön plana çıkmaktadır. Bundan dolayı örgüt üyelerinin ekip arkadaşları ile daha fazla sosyal etkileşim halinde bulunması ve iletişimlerini artırması bir gereklilik hali almaktadır. Bir araştırma sonucuna göre, dışlanmanın örgütlerde desteklerin azalmasını açıklamada çok etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel dışlanma; örgüt üyelerinin yardımlaşması açısından da bir kayıp biçimini oluşturmaktadır. Araştırmalara göre, örgüt üyeleri, yapmaları gereken günlük işleri yapabilecek potansiyele sahip olmadıklarını hissettiklerinde duygusal tükenme yaşarlar. Örgüt üyeleri örgütsel dışlanma yaşadıklarında, iş arkadaşlarıyla duygusal ilişkileri kesilir. İnsanlar hislerini paylaşmak, duygusal kaynaklarını arttırmak, zihinsel ve fiziksel sağlıklarını muhafaza etmek amacıyla sosyal etkileşime mecburdur. Duygusal paylaşım ihtiyaçları tatmin edilmediğinde, duygusal kaynaklar kaybedilir ve en nihayetinde duygusal tükenmeye sebep olur. Bu, örgütsel dışlanma ve duygusal tükenme arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Wu vd., 2011).

Dışlanma, kişiyi gruptan uzaklaştırarak kişinin ait olma hissine zarar verir. Yapılan araştırmalar, bir oyuna dahil edilmeme gibi belki de dışlanmanın en hafif şeklinin bile bireyin aitlik hissini ve bireyin özdeşleşmesini zayıflatacağını göstermiştir. Dışlanan bireyler, kendileri için hoş olmayan bir durumdan ya da yanlış bir şey yaptıklarından dolayı dışlandıklarını düşünürler ve bu durum kişilerin kendini suçlamasına ve öz saygılarının zedelenmesine sebep olur.

Kişiler örgütsel dışlanma yaşadığında kontrol etme duyguları azalır, dışlanmaya karşı tepkisiz kalırlar. Dışlanmayı sona erdirecek bir çözüm üretmezler. Sosyal dışlanma üzerine yapılan araştırmalar, dışlanan insanların kendilerini dışlayanlara karşı daha fazla saldırgan olduklarını göstermiştir. Yani; olumlu sosyal davranışlar ve yararlı davranışlar ile daha az ilgilenirken kaytarmak ve yanlış tercihler yapmak gibi başarısızlığa neden olan davranışlar ile daha fazla ilgilidirler (Ferris vd.,2008).

Bunların yanı sıra; dışlanmanın iş performansını düşürdüğüne, psikolojik rahatsızlıklara (endişe, stres, depresyon, işe bağlı gerginlik, duygusal olarak tükenme), iş konusunda tatminsizliklere, işyerinde sapkın davranışlara sebep olduğu belirtilmiştir.

Dışlanmanın kişinin aile hayatı içinde negatif sonuçlar doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler çalışanlarına örgütsel dışlanma ile mücadele etme konusunda destek olmalıdırlar. Yaşanan olumsuz deneyimlerinin kişilerin ailelerine yansımaları engelleme konusunda yeteneklerini arttırmalıdırlar (Liu vd., 2013).

Örgütsel dışlanmanın iş görene ve işletmeye olan negatif etkilerinden kaçınabilmek ve bu negatif etkilerle mücadele etmek için dışlanmanın etkili şekilde yönetilmesi, azaltılması veya ortadan kaldırılması oldukça önemlidir. Diğer türlü hem işveren hem de iş gören için psikolojik sonuçları ve fiziki maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada örgütsel dışlanma sonucu, kişilerin işletmelerde işe geç kalma, örgüte olan bağlılığında azalma, psikolojik ve fizyolojik sağlıkla alakalı problemler yaşama ve işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma durumları ortaya çıkmaktadır (İnanç, 2013).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞKENLERİN ETKİLEŞİMİ

#### 4. DEĞİŞKENLERİN ETKİLEŞİMİ ve LİTERATÜR ÖRNEKLERİ

Bu bölümde duygusal emek, tükenmişlikle ve örgütsel dışlanmayla ilgili ilişkiler, yabancı ve yerli literatür örnekleri sunulmuştur.

Örgütlerin, iş görenlerin sarf ettiği duygusal emekten yarar sağladıkları şüphesiz bir gerçektir. Bununla birlikte, duygusal emeğin çalışanlar için genellikle tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlar yaratabildiği bilinmektedir. Mesleki tükenmişlik, duygusal emeğin en belirgin sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hochschild kişilerin; örgütün duygu gösterim kurallarına uzun süre uyarak, kendi hislerinden farklı davranmasını, kişinin kendi duygularından uzaklaştırmasının yanında başkalarının duygularına da yabancılaştığını belirtmiştir. Hochschild bu duruma tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu demiştir. Çalışanlar, ortaya koydukları oldukları duygusal emek sonucunda istedikleri sonuca ulaşamazlarsa veya müşteriler tarafından beğenilmediklerini fark ederlerse, büyük olasılıkla tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutunu yaşayacaklardır. Bu ifadelere dayanarak duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunun, tükenmişliğin üç boyutu ile ilişkili olduğu söylenebilir (Eroğlu, 2014).

Duygusal emek davranış biçimlerinin tükenmişliğin boyutları ile doğru orantılı olduğunu bu sebepten dolayı ise duygusal emek davranışlarının sergilendiği her yerde tükenmişliğe doğrudan yol açabileceğini ifade etmiştir. Grandey'e göre yüzeysel rol yapma, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğru orantılıdır fakat düşük kişisel başarı hissi ile ters orantılıdır.

Grandey'e göre (2003) çalışan kişilerin duygusal emek davranışı gösterimleri sonucunda, tükenmişlik kavramının oluşmasında iki ana sebep vardır.

- Duygusal çelişkinin kişilerde yarattığı gerginlik hissi
- Kişilerin kronikleşen rol yapma halinin öz kaynakları bitirmesidir.



#### 4.1. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisinde Yabancı Kaynak Literatür Örnekleri

Kruml ve Geddes'in (2000) yaptığı, birbirinden farklı şirketlerin servis personellerini örneklem olarak kullandığı çalışmada, yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Derobbio (1995) ilköğretim öğretmenlerini örneklem olarak aldığı çalışmasında, tükenmişliğin, kişisel ve mesleki özelliklerle ilişkisini araştırmış ve tükenmişliğe neden olan değişkenleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmasında, ifade edilen değişkenlerin anlamlı bir farklılığa yol açmadığını saptamıştır.

Kantas ve Vassilaki (1997) 220 öğretmenle yaptığı araştırmasında, genç öğretmenlerin duygusal tükenme seviyelerinin daha yaşlı öğretmenlere nazaran fazla olduğunu bulmuştur ve ilköğretim öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine kıyasla daha düşük kişisel başarı hissi yaşamadığını saptamıştır.

Hakanen vd. (2006) yaptığı araştırmasında işin kaynakları, meslekten yüksek beklentiler ve örgüte bağlılık ile kişilerin yaşadığı tükenmişlik arasında negatif yönde bir ilişki saptamıştır.

Fives, Hamman ve Olivarez (2007) öğretmenlerin tükenmişliklerini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörleri araştırmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, bu çalışmada vakıf ve devlet okullarına uygulanmıştır. Araştırma neticesinde dışı dönük öğretmenlerle, kırsalda çalışan öğretmenlerin daha çok tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır.

Chu (2002) hotel çalışanları ile yaptığı çalışmada, yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma davranışının, kişilerin tükenmişliği ile negatif yönlü bir ilişkide olduğunu belirtmiştir (Kaya, 2004).

Tükenmişlik yaşama olasılığının yüksek olduğu işlerin; duygusal özelliklerinin araştırıldığı, duygusal emek ve tükenmişlik literatürünün tarandığı çalışmasında, iş görenlerin örgütün hedeflerine ulaşmak için duygu düzenleme yoluna gitmelerini tavsiye etmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Furnell (2008) duygu gösterim sıklığı ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, çağrı merkezi çalışanlarının örneklem olarak ele alındığı araştırmada, saptamıştır.

Johnson (2007) araştırmasında, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın tükenmişlik ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu, derinden rol yapma davranışının ise tükenmişlik ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu saptamıştır.

Youngmi (2016) öğretmenlerin örneklem olduğu araştırmasında, öğretmenlerin duygusal emeklerinin ve duygusal tükenmişliklerinin yüksek, buna karşın duygusal uyumluluklarının ise düşük olduğunu saptamıştır. Kişilerin tükenmişliği ile duygusal emek arasında pozitif ilişki olduğu da saptanmıştır.

Lee (2010), Güney Kore’de 401 özel sektörde çalışan iş görenler ile duygusal zekâ, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile duygusal emek ilişkisinde, duygusal uyumun aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Regresyon analizleriduygusal zekâ ile yüzeysel davranış arasında negatif; derinlemesine davranış ile pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Duygusal zekâ ve derinden rol yapma tükenmişliği negatif olarak etkilemekte iken yüzeysel rol yapmanın tükenmişliği pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Ibanez-Rafuse (2010), duygusal emek ile duygusal emeğin çıktıları olan iş doyumunu ve tükenmişlik üzerinde duygusal zekânın farklılaştırıcılık etkisini araştırmıştır. Araştırmasında Amerika’da çalışan 151 uçuş personelinden örneklem olmuştur. Araştırmanın neticesinde derinden rol yapma ve iş doyumunu arasında ve yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Farklılaştırıcılık için yapılan regresyon analizlerinde, duygusal emek ve iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal zekânın farklılaştırıcılık etkisi saptanmamıştır.

Wrobel (2013), empati, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin örneklem olduğu araştırmasında incelemiştir. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutları ile dikkate alınarak çalışılmıştır. Öğretmenlerde duygusal emeğin, tükenmişlik ve empati arasındaki ilişkiye etkisi olup olmadığına ve ayrıca empati ve tükenmişlik arasındaki ilişkide ruh hali düzenleme stratejilerinin etkisini

incelemiştir. Araştırmanın neticesinde, yüzeysel rol yapma davranışı ve derinlemesine rol yapma davranışının, olumsuz ruh hâlinin ve tükenmişliğin aralarında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerde tükenmişlik, duygusal emek ve empati duygusu arasında zayıf bir bağ olduğunu saptanmıştır.

Cordes ve Dougherty (1993), duygusal emeğin sıklığının ve yoğunluğunun değişmesiyle, kişilerin yaşadığı tükenmişlik duygusunda ortaya çıkabilecek değişimleri değişik meslek grupları içerisinde gözleyen bir araştırma yapmıştır. Değişik meslek gruplarında da duygusal emeğin sıklığı ve yoğunluğu arttığında kişilerin yaşadığı tükenmişlik seviyesinin arttığını saptamıştır. Tam tersi olduğunda ise yani duygusal emeğin sıklığı ve kullanım yoğunluğu azaldığında kişilerin tükenmişlik puanları azalmaktadır. Duygusal emek gösteriminin yoğunluğunun yüksek, sıklığının düşük ya da sıklığının yüksek, yoğunluğunun düşük olduğu durumlarda ise duygusal emek gösteriminin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisinde Yerli Kaynak Literatür Örnekleri**

Basım ve Beğenirbaş'ın (2012) öğretmenlerin örneklem olduğu araştırmasında, yüzeysel rol yapma davranışının artmasının kişilerin tükenmişliği ve duyarsızlaşmasını arttırdığı, derinden rol yapma davranışı ile de düşük kişisel başarı hissini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Yıldırım ve Erul'un (2013) sağlık çalışanlarının örneklem olduğu araştırmasında, tükenmişlik ve duygusal emek davranışının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yalçın (2012) Ankara'da 393 öğretmen ile yaptığı çalışmada, kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatminini yordamaktadır.

Girgin (1995) ilkököl öğretmenlerinin örneklem olduğu ve meslekte tükenmişliği etkileyen değişkenlerin incelendiği çalışmasını, 401 ilkököl öğretmeni ile yapmıştır.

Araştırma sonucuna göre, erkek öğretmenlerdeki duyarsızlaşmanın kadın öğretmenlere göre yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca yaşın artmasıyla birlikte tükenmişliğin de arttığı tespit edilmiştir.

Baysal (1995) lise düzeyi okullarda 551 öğretmen ile tükenmişliğe etki eden sebepleri incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin ölçek puanları ortalamaları arasındaki farkın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçekleri için anlamlı düzeyde bulunduğu saptanmıştır. Cinsiyetin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Yaş faktörünün, tükenmişlik üzerinde etkisi bulunmuştur bilhassa 23-30 yaş aralığında tükenmişliğin yaşanma sıklığının yoğun olduğu saptanmıştır. Bu sebeplerden ötürü, bilhassa genç öğretmenlere tükenmişlikle mücadele etme konusunda destek olunması gerekliliği ortaya konulmuştur.

Tümkaya (2001) çalışmasında tükenmişlikle birlikte oluşan psikolojik belirtileri ve bunlarla başa çıkma yöntemleri ile meslek ve çalışma koşullarını araştırmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyinde toplam 720 öğretmenden veri toplamıştır. Araştırmaya göre tükenmişliğin cinsiyet, yaş, öğrenim derecesi, okul, okuldaki çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak farklılaştığı saptanmıştır.

Altıntaş (1997) öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmasında, tükenmişlikle cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, kıdem, branş gibi farklı değişkenlerle arasında anlamlı bir farkın bulunamadığını saptamıştır.

Öztürk'ün (2006) araştırmasında tükenmişlik düzeylerinden yaş, eğitim seviyesi, çalışma koşulları, sosyal aktivitelere katılım, iş doyumunu ve idarenin personele sergilediği tutum değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucunu saptamıştır. Duygusal zekâ, iş doyumunu ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Gürbüz (2008) araştırmasında okul öncesi öğretmenlerin tükenmişlik ve iş tatmin düzeylerini birtakım değişkenlere göre incelemiştir. Tükenmişlik düzeyinin yaş, kıdem, mesleğe gönüllü girip girmeme, çalışılan pozisyon, değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

Alkan'ın (2014) ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini ve sebeplerini inceleyen araştırmasında, ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğunu tespit etmiş, duyarsızlaşma alt boyutunda normal tükenmişlik yaşadıklarını ve düşük kişisel başarı boyutunda tükenmişliklerinin düşük olduğunu saptamıştır ve ayrıca yaş, cinsiyet, medeni hal değişkenlerine göre tükenmişlikle anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Çolakoğlu (2014) ortaokulda düzeyinde çalışan müzik öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini araştırmıştır. Çalışması neticesinde ortaokul müzik öğretmenlerinin yaşlarına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür fakat öğretmenlerin yaşlarına göre kişisel başarı boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre duygusal tükenme puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüş fakat duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Diri (2015) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları ve tükenmişliklerini araştırdığı çalışmasında, kadınların kişisel başarı boyutundaki tükenmişliğinin erkeklerden yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca mesleğine gönülsüz giren öğretmenlerin mesleğe isteyerek girenlere göre duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Tunaboşlu (2015) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini araştırdığı çalışmasında cinsiyetin tükenmişliği etkilemediğini fakat yaş, medeni durum, kıdem, branş gibi faktörlerin tükenmişlik düzeyini arttırdığını saptamıştır.

Özgün (2015) yaptığı çalışmada duygusal emek ile işe bağlı oluşan stres arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yüzeysel rol yapmanın işe bağlı oluşan stresi arttırdığı tespit edilmiştir.

Amasralı (2016) ortaokul ve lise düzeyinde eğitim veren matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmasında, öğretmenlerin orta düzeyde duygusal

tükenme yaşadığı saptamıştır. Cinsiyet ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Erkeklerin kadınlara, bekarların evlilere kıyasla daha fazla duygusal tükenme yaşadığı tespit edilmiştir. Yaş ve kıdem ile öğretmenlerin tükenmişliğinin ters orantılı olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizine göre duyuşsal ve davranışsal sinizm ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında olumlu bir ilişki fakat kişisel başarı boyutunda ise olumsuz ilişki saptanmıştır.

Çelik ve Topsakal (2016) otel çalışanları ile yapılan çalışmada, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma davranışları ile iş tatmini arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Yüzeysel rol yapma davranışı ve derinden rol yapma davranışının kişilerin duygusal tükenmişliği ile arasında negatif ilişki saptanmıştır.

Yılmaz vd. (2015) öğretmenlerden oluşan örnekleme, duygusal emek ile kişilerin tükenmişliği arasındaki ilişkiyi incelemek istemiş. Araştırma sonucunda, yüzeysel rol yapma ve samimi davranış, kişilerde tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın yordayıcıları olarak bulunmuştur.

Eroğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada banka çalışanlarından oluşan örnekleme, yüzeysel rol yapma ve kişilerin tükenmişliği arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Derinlemesine rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi ile de pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

#### **4.3. Örgütsel Dışlanma Konusunda Yerli Kaynak Literatür Örnekleri**

Cemile Çelik ve Alaiddin Koşar'ın çalışması Mersin Üniversitesinde akademik ve idari personel üzerinde yapılmış, örgüt kültürü ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamış ve çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel dışlanma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Koşar, 2014). Çalışmada kişilerin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığın bulunduğu, erkeklerin dışlanma algısının kadınlara oranla daha fazla seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, kişilerin medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi, kurumdaki görevi ve görev süresi ile örgütsel dışlanma arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Keklik, Saygın ve Kara (2013) tarafından yapılan ve 55 ÖYP'li araştırma görevlisinden toplanan veri üzerinde yapılan araştırma sonucunda, araştırma görevlilerinin örgütsel dışlanma düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca kadınların erkeklere göre daha yüksek bir puan aldıkları tespit edilmiştir. Yaşa, çalışma süresine, kadro durumuna, çalışma alanına ve araştırma yapıldığı zaman üniversitedeki çalışma yılına göre gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Sosyal destek ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkileri tespit etmeyi amaçlayan bir başka çalışmada 218 öğretmenden toplanan verilerin analizi zamanı sosyal destek ve örgütsel soyutlanma arasında orta seviyede olumsuz bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Çalışmada aynı zamanda erkeklerin kadınlara göre daha yüksek seviyede dışlanmaya maruz kaldıkları görülmüştür (Halis ve Demirel, 2016).

#### **4.4. Örgütsel Dışlanma Konusunda Yabancı Kaynak Literatür Örnekleri**

Ferris vd. (2008) tarafından yapılan bu çalışmada işyerinde dışlanma ile aidiyet, öz saygı, kontrol ve anlamlı varoluş arasında orta seviyede olumsuz bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada işyerinde dışlanma, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmada dışlanma ile anksiyete ve depresyon arasında olumlu bir ilişkinin varlığı gösterilmiştir.

Wu vd. (2011) çalışmasında Çin'deki iki petrol ve gaz şirketinin 208 çalışanı ve 96 denetçisinden toplanan veri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda işyerinde dışlanma, dışadönüklük ve uyuşkanlık arasında negatif; nevroitiklik arasında ise pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, araştırma bulgularında işyerinde dışlanmanın çalışanların iş performansı ile negatif bir ilişkisinin olduğu ve bu ilişkinin çalışanın örgüt odaklı öz saygısına aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Fujian eyaletindeki üç büyük işletmede çalışan 403 kişinin katılımıyla gerçekleşen bir araştırmada işyerinden dışlanmanın proaktif davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular işyerinde dışlanma ile örgüt odaklı özsaygı arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Xiaoyu, Jun,

Chun ve Rongrong, 2015). Bulgular hem de örgüt odaklı özsaygının çalışanların proaktif davranışları ile pozitif yönlü, işyerinde dışlanmayla çalışanların proaktif davranışları arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğuna ilişkin kanıtlar sunmuştur. Araştırmada örgüt odaklı özsaygının işyerinde dışlanma ve proaktif davranış arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı saptanmıştır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMERİN TÜKENİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN BU ETKİDEKİ ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

#### 5. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

##### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

###### 5.1.1. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının gösterdiği duygusal emek davranışlarının, bireylerin tükenmişliklerine etkisi olup olmadığı araştırılırken örgütsel dışlanma düzeylerinin bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymaktır.

###### 5.1.2. Araştırmanın önemi

Alan yazın incelendiğinde duygusal emek davranışlarının ve bireylerin tükenmişliklerinin ilişkilendirildiği sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Örgütsel dışlanmanın ise bu iki kavramla ilişkilendirildiği veya aracılık etkisine bakıldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple kavramları ilişkilendirerek yapılacak çalışmada sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik eğilimi sergilemelerinin altında yatan sebepler ve bu bağlamda duygusal emek davranışlarının bireysel çıktılarını doğru değerlendirmede fayda sağlanacağı değerlendirilmiştir.

##### 5.2. Araştırma Soruları

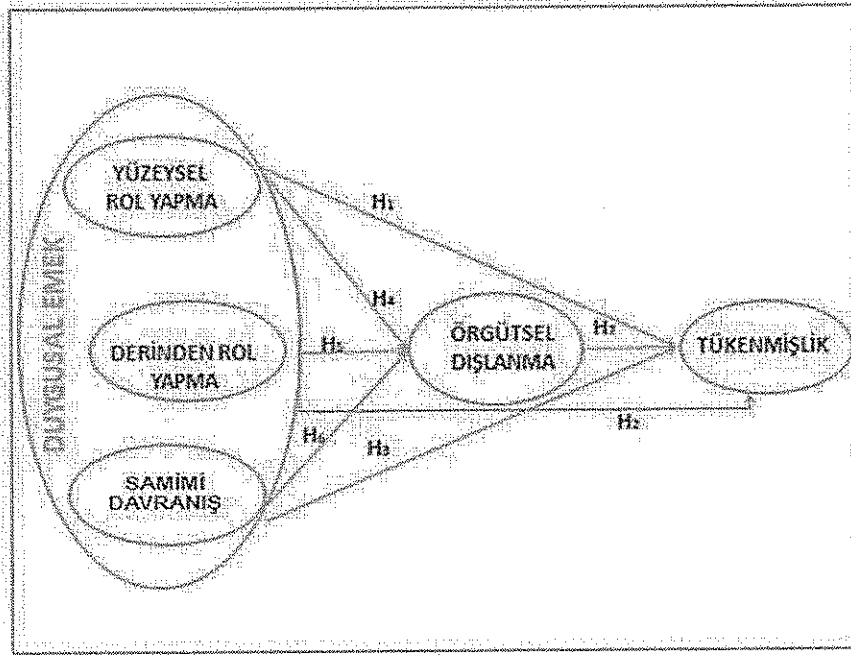
Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların tükenmişlik eğilimleri eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların tükenmişlik eğilimleri yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların tükenmişlik eğilimleri cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların tükenmişlik eğilimleri çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?

- Çalışanların tükenmişlik eğilimleri medeni hallerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Duygusal emek ile tükenmişlik eğilimleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Duygusal emek ile bireylerin örgütsel dışlanma algıları arasında bir ilişki var mıdır?
- Bireylerin örgütsel dışlanma algıları ile tükenmişlik eğilimleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Duygusal emek ile tükenmişlik eğilimleri arasındaki ilişkide bireylerin örgütsel dışlanma algılarının aracılık rolü var mıdır?

### 5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 5.1’de gösterilmiştir:



Şekil 5.1. Araştırma modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 10 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Yüzeysel rol yapma, bireylerin tükenmişliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Derinden rol yapma, bireylerin tükenmişliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Samimi davranış, bireylerin tükenmişliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Yüzeysel rol yapma, bireylerin örgütsel dışlanma algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Derinden rol yapma, bireylerin örgütsel dışlanma algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>6</sub>:** Samimi davranış, bireylerin örgütsel dışlanma algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>7</sub>:** Bireylerin örgütsel dışlanma algısı, bireylerin tükenmişliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>8</sub>:** Yüzeysel rol yapmanın, bireylerin tükenmişliğine etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracılık rolü vardır.

**H<sub>9</sub>:** Derinden rol yapmanın, bireylerin tükenmişliğine etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracılık rolü vardır.

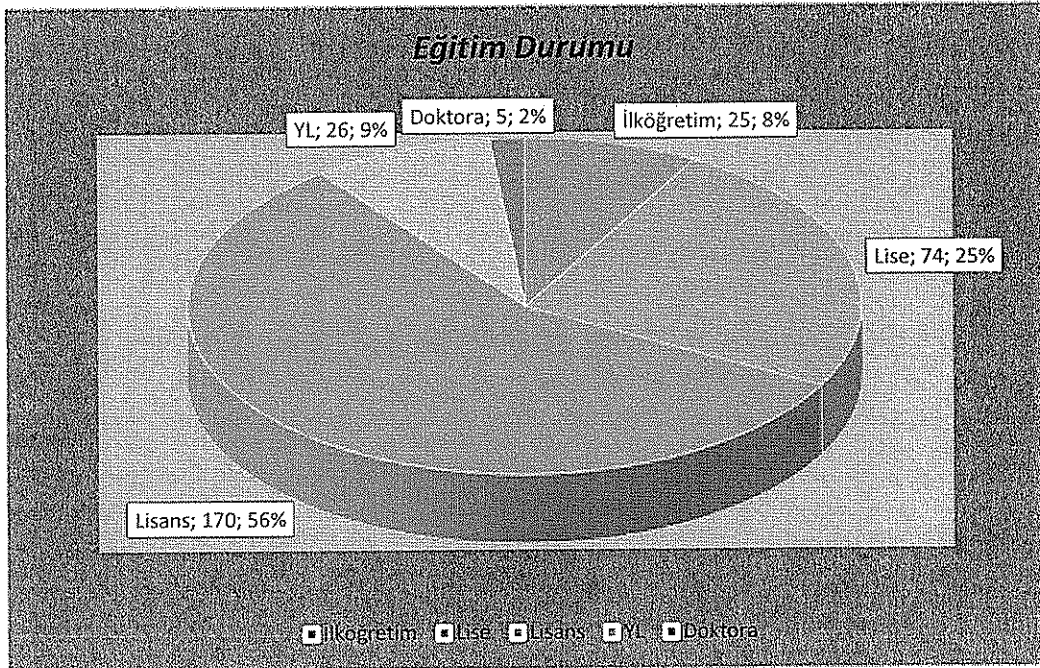
**H<sub>10</sub>:** Samimi davranışın, bireylerin tükenmişliğine etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracılık rolü vardır.

## 5.4 Araştırmanın Yöntemi

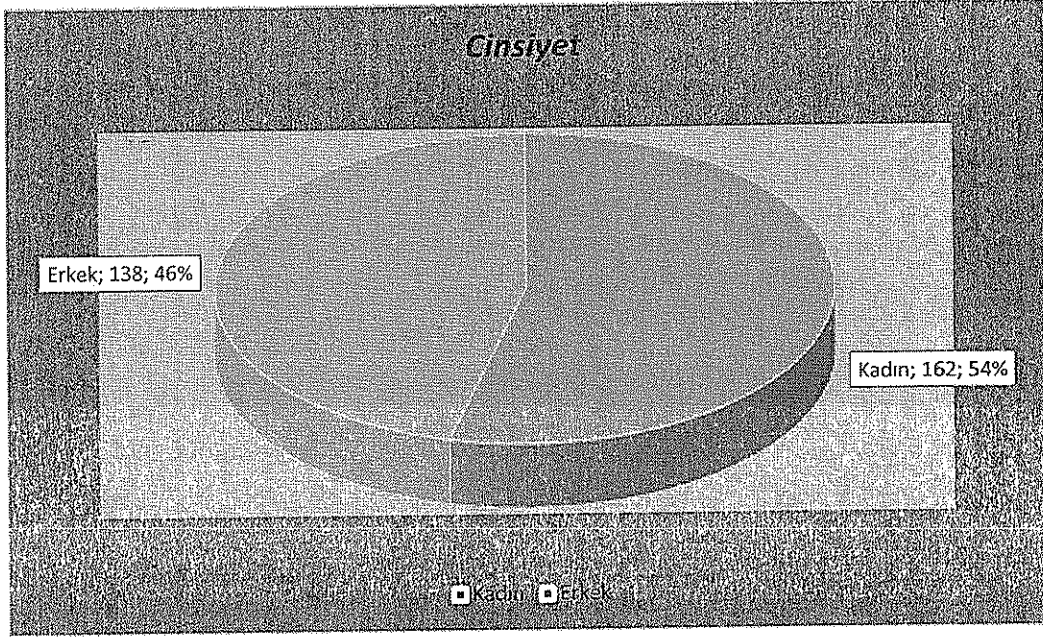
### 5.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin’deki sanayi ve hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu çalışanların arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde yaklaşık 150.000 kişi çalışmaktadır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 321 tanesi geri dönmüş ve 312 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 12 veri seti çıkartılmış ve 300 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur:

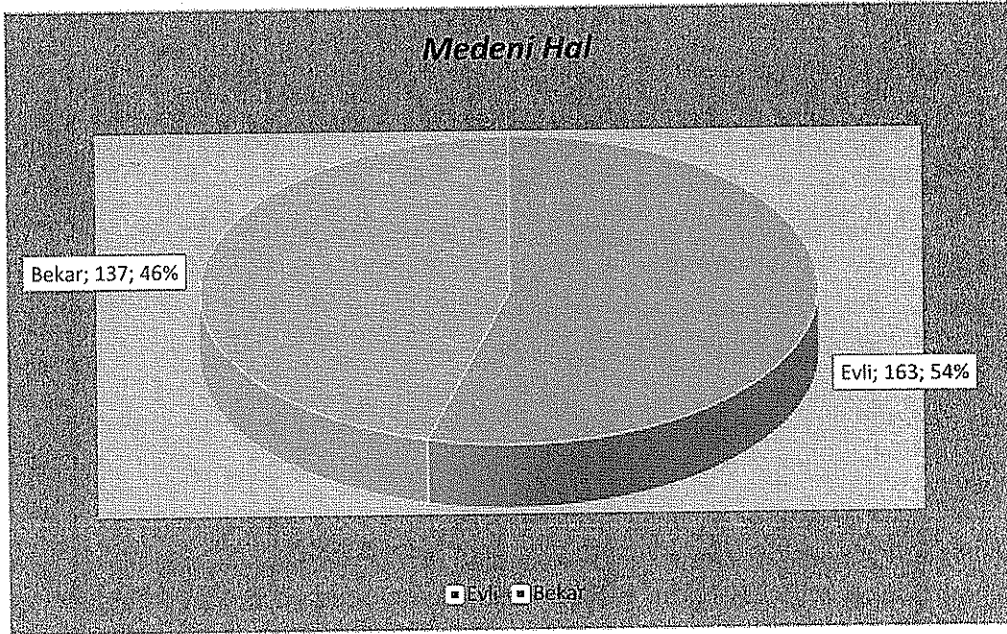
Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 5.2-5 ve Tablo 5.1 de sunulmuştur.



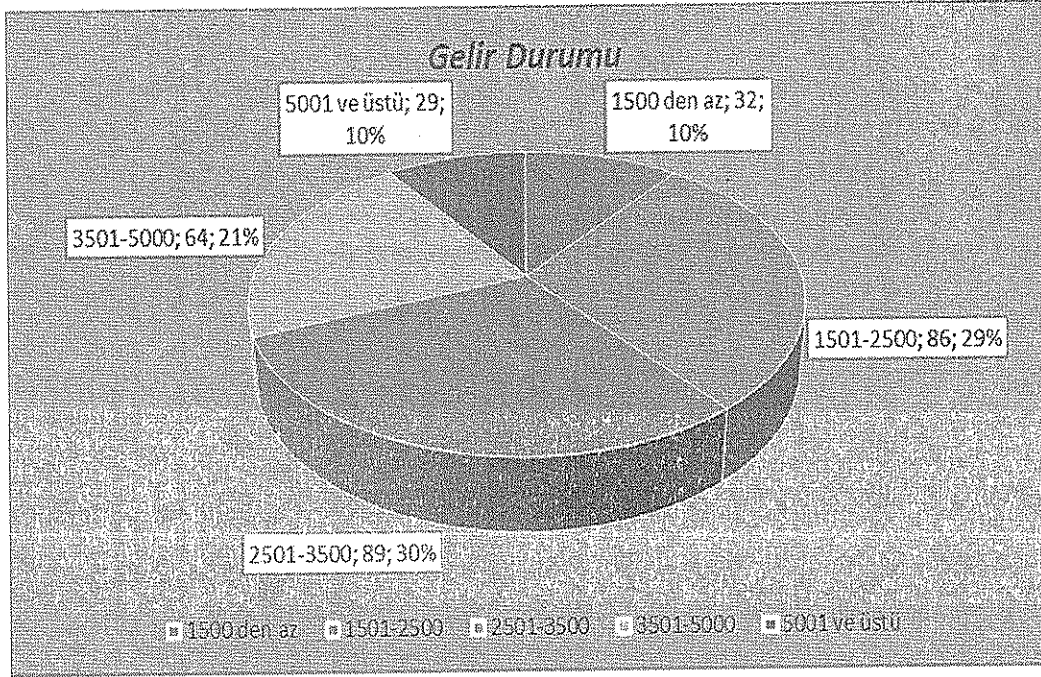
Şekil 5.2. Eğitim durumu



Şekil 5.3. Cinsiyet



Şekil 5.4. Medeni hâl



Şekil 5.5. Gelir durumu

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 35, ortalama çalışma süresi ise 10 yıldır.

Tablo 5.1. Betimleyici istatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	32,11	8,93
St. Sapma	7,66	2,51
Minimum	17	1
Maksimum	60	20

#### 5.4.2. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler sanayi ve hizmet sektörü işletmeleri personelinden oluşan katılımcılara yüz yüze

uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 54 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde, 6 ifadeyi içeren Yüzeysel Rol Yapma, 4 ifadeyi içeren Derinden Rol Yapma ve 3 ifadeyi içeren Samimi Davranış ölçekleri olmak üzere, toplam 13 ifadeden oluşan Duygusal Emek, 22 ifadeden oluşan Tükenmişlik ve 13 ifadeden oluşan Örgütsel Dışlanma ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

Duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma (YRY), derinden rol yapma (DRY) ve samimi davranışın (SD), çalışanların tükenmişlikleri (TÜK) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel dışlanmanın (ÖDŞL) aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

#### 5.4.2.1. Duygusal Emek Ölçeği (DE):

Sanayi ve hizmet sektörü işletmeleri çalışanlarının duygusal emek davranışı ile ilgili algılarını belirlemek üzere, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulan ve Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından kullanılan hali esas alınmıştır. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu içermektedir. Bu ölçeğin Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucunda, duygusal emeğin her bir alt boyutu için Cronbach alfa katsayıları; yüzeysel rol yapma için 0.84, derinden rol yapma için 0.77, samimi davranış için ise 0.73 olarak bulunmuştur. Toplam 13 ifadeden oluşan ölçekte duygusal emeğin her bir boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, "Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.", "Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.", "Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar." şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman).

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .88 ile .71 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .83 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör

yüklerinin .86 ile .70 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.3'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda **duygusal emek ölçeğinin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .73** olarak bulunmuştur.

Duygusal emeğin ilk boyutu olan *yüzeysel rol yapma* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .83 ile .75 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .90 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .81 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.3.'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.92** olarak bulunmuştur.

İkinci boyut olan *derinden rol yapma* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .72 ile .66 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .86 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .70 ile .65 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.3'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.91** olarak bulunmuştur.

Son boyut olan *samimi davranış* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .80 ile .73 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .84 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .79 ile .72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.3'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.82** olarak bulunmuştur.



Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

#### 5.4.2.2. Örgütsel Dışlanma Ölçeği (ÖDŞL):

Sanayi ve hizmet sektörü işletmeleri çalışanlarının örgütsel dışlanma ile algılarını belirlemek üzere Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen 10 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan ve Pekkan (2019) tarafından yapılmış ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur. Toplam on ifadeden oluşan ölçekte sorular “İçeri girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.”, “Diğerleri beni umursamazlar ve yokmuşum gibi davranırlar” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .87 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .90 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .86 ile .78 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.3’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur.

#### 5.4.2.3. Tükenmişlik Ölçeği (TÜK):

Çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 3 alt ölçekten oluşan 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Envanterinin birinci alt ölçeği 9 maddeden oluşan “Duygusal Tükenme” (DT), ikincisi 5 maddeden oluşan “Duyarsızlaşma” (DY) ve üçüncüsü de 8 maddeden oluşan “Kişisel Başarı” (KB) alt ölçeğidir. Tükenmişlik ölçeğinde sorular “İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum”, “Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma

inaniyorum” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .76 ile .70 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .90 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin, .81 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.3’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .74 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.2.** Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	4-5
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$
TLI	$\geq 0.95$	0.94-0.90

**Tablo 5.3.** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

	X <sup>2</sup>	df	CMI N/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
Değişkenler			≤5						
1. YRY	524,4	142,2	3,68	0,90	0,84	0,92	0,94	0,93	0,04
2. DRY	253,1	80	3,16	0,92	0,88	0,90	0,92	0,93	0,04
3. SD	124,9	30	4,1	0,96	0,90	0,93	0,96	0,94	0,03
4. ÖDŞL	4,89	1	4,89	0,97	0,93	0,96	0,96	0,96	0,05
5. TÜK	14,4	4,9	2,9	0,98	0,92	0,94	0,96	0,94	0,03

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

#### 5.4.3. Veri toplama ve değerlendirme tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma (YRY), derinden rol yapma (DRY) ve samimi davranış (SD) ile, bağımlı değişken tükenmişlik (TÜK) ve aracı değişken örgütsel dışlanmaya (ÖDŞL) ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A’da verilmiş olan toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken tükenmişliğin ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

## 5.5. Araştırmanın Bulguları

### 5.5.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular

Araştırmada 300 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5' de verilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış ölçeklerinde yer alan toplam 13 madde için aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken örgütsel dışlanma 10 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan tükenmişliğin ise toplam 22 madde faktör analizi sonucu belirlenen tek boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

Sonuçlar Tablo 5.4' de görülmektedir.

**Tablo 5.4.** Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
Yüzeysel Rol Yapma	300	2,62	1,19
Derinden Rol Yapma	300	3,35	1,13
Samimi Davranış	300	3,75	0,91
Örgütsel Dışlanma	300	1,55	0,65
Tükenmişlik	300	3,01	0,47

## 5.6. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 5.5). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur.

Analiz sonucunda çalışanların yüzeysel rol yapma davranışları ile bağımlı değişken tükenmişlik ve aracı değişken örgütsel dışlanma arasında anlamlı ve pozitif yönde, derinden rol yapma ile bağımlı değişken tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönde, samimi davranış ile bağımlı değişken tükenmişlik ve aracı değişken örgütsel dışlanma arasında anlamlı ve negatif yönde ve aracı değişken örgütsel dışlanma ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5. Değişkenler arası korelasyon değerleri

Değişken	1	2	3	4	5
1.YRY	(.92)				
2.DRY	.22	(.91)			
3.SD	-.48**	.19**	(.82)		
4.ÖDŞL	.24**	-.11	-.25**	(.94)	
5.TÜK	.38**	-.12*	-.17**	.14*	(.74)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,

## 5.7. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken olan tükenmişliğin, cinsiyete, medeni duruma, göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Tükenmişliğin cinsiyete, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.6) çalışanların tükenmişlik algılarının, cinsiyete göre farklılaştığı, medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik algılarının, medeni duruma göre herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı, ancak, sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik algılarının cinsiyete göre erkeklerin lehine anlamlı bir fark oluşturduğu, erkeklerin tükenmişlik algılarının, kadınlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.6. T-testi bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Tükenmişlik	Kadın	162	2,93	,45	,003
	Erkek	138	3,10	,48	
	Evli	163	3,03	,45	,201
	Bekar	137	2,96	,48	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,

Sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik algılarının eğitim durumuna göre ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Tükenmişliğin, eğitim durumuna göre ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.7 ve 5.8’ de sunulmuştur.

Tablo 5.7 ve 5.8’ de de görüldüğü üzere sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik algıları, eğitim seviyelerine göre ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (  $F = ,887$ ,  $p > 0,05$ ;  $F = ,698$ ,  $p > 0,05$ ).

**Tablo 5.7.** ANOVA testi bulguları eğitim bilgileri

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Tükenmişlik	İlköğretim	25	2,98	,47	,286	,887
	Lise	74	3,04	,42		
	Lisans	170	2,99	,50		
	Y.Lisans	26	3,04	,44		
	Doktora	5	3,16	,54		

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

**Tablo 5.8.** ANOVA testi bulguları gelir düzeyi

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Tükenmişlik	1500 den az	32	2,90	,49	,602	,698
	1501-2500	86	2,99	,46		
	2501-3500	89	3,03	,45		
	3501-5000	64	3,02	,48		
	5001 ve üstü	29	3,96	,53		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,

## 5.9. Çalışanların Tükenmişlik Algısını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde tükenmişlik bağımlı değişken olarak ele alınmış, duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış ile aracı değişken olarak belirlenen örgütsel dışlanma bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma (YRY), derinden rol yapma (DRY) ve samimi davranışın (SD) sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişliği (TÜK) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel dışlanmanın (ÖDŞL) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analiz modeli uygulanmıştır. Bu modele göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (TÜK) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü belirlemek amacıyla, YRY-ÖDŞL, TÜK; DRY-ÖDŞL, TÜK ve SD-ÖDŞL, TÜK arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 5.9, 5.10 ve 5.11’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında YRY’ nin TÜK’ ға (β= .38, p<.01) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda YRY’ nin aracılığı araştırılan ÖDŞL’ ya olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda YRY’ nin ÖDŞL’ yi **anlamlı olarak etkilediği** (β= .24, p<.01) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖDŞL’ nin TÜK’ ға olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. ÖDŞL’ nin TÜK’ ға (β= .14, p<.05) **anlamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise YRY ve aracılığı araştırılan ÖDŞL birlikte analize sokulmuş ve TÜK üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda YRY’ nin ÖDŞL ile birlikte analize sokulmasıyla TÜK üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış (β= .23, p<.01), ÖDŞL’ nin da TÜK üzerindeki etkisi devam etmiştir (β= .13, p<.05). Bu şartların sağlanmasının ardından



aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z=3.8$ ,  $p<.01$ ). Bu bulgu YRY' nin TÜK' e etkisinde ÖDŞL' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H4, H7 ve aracılık hipotezi olan H8' in desteklendiği görülmektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken Derinden Rol Yapma ile Tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında DRY' nin TÜK' ği ( $\beta= -.12$ ,  $p<.05$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DRY' nin aracılığı araştırılan ÖDŞL' ya olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda DRY ve ÖDŞL arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $\beta=-.11$ ,  $p>.05$ ) tespit edilmiştir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2 hipotezinin desteklendiği ancak, H5 hipotezi ve aracılık hipotezi olan H9' un desteklenmediği görülmektedir.

Aracılık testinin üçüncü ve son aşamasında üçüncü bağımsız değişken Samimi Davranış ile Tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında SD' m, TÜK' ği ( $\beta= -.17$ ,  $p<.01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda SD' m aracılığı araştırılan ÖDŞL' ya olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda SD' m ÖDŞL' yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=-.25$ ,  $p<.01$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise SD ve aracılığı araştırılan ÖDŞL birlikte analize sokulmuş ve TÜK üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda SD' m ÖDŞL ile birlikte analize sokulmasıyla TÜK üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta= -.09$ ,  $p<.01$ ), ÖDŞL' nin da TÜK üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta= .10$ ,  $p<.05$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z=4.2$ ,  $p<.01$ ). Bu bulgu da SD' m TÜK' ğe etkisinde ÖDŞL' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H6 ve aracılık hipotezi olan H10' un desteklendiği görülmektedir.

Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam on hipotezin sekizinin destek bulduğu, ancak iki hipotezin desteklenmediği görülmüştür.

**Tablo 5.9.** Aracılık testi sonuçları (YRY-ÖDŞL-TÜK)

		$\beta$	
		ÖDŞL	TÜK
YRY	<b>Test 1</b>		
	Yaş		-.09
	Çal.Süresi		.06
	<b>YRY</b>		<b>.38**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.14
	$\Delta R^2$		.14
			<i>(F=50,18**)</i>
	<b>Test 2</b>		<b>ÖDŞL→TÜK</b>
	Yaş	-.11	.12
	Çal.Süresi	.10	-.03
	<b>YRY</b>	<b>.24**</b>	<b>.14*</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.06	.02
	$\Delta R^2$	.05	.02
		<i>(F=18,05**)</i>	<i>(F=6,26**)</i>
	<b>Test 3</b>		
	Yaş		-.11
	Çal.Süresi		-.06
	<b>YRY</b>		<b>.23**</b>
<b>ÖDŞL</b>		<b>.13**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.05	
$\Delta R^2$		.05	
		<i>(F=48,2**)</i>	
<i>Sobel</i>		<b>3,8**</b>	
<i>Test(z)</i>			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,

**Tablo 5.10.** Aracılık testi sonuçları (DRY-ÖDŞL-TÜK)

		$\beta$	
		ÖDŞL	TÜK
<b>DRY</b>	<b>Test 1</b>		
	Yaş		-.12
	Çal.Süresi		.25
	<b>DRY</b>		-.12*
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.02
	$\Delta R^2$		.01
			( $F=2,83^{**}$ )
	<b>Test 2</b>		
	Yaş	-.13	
	Çal.Süresi	.04	
	<b>DRY</b>	-.11	
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.01	
	$\Delta R^2$	.01	
		( $F=3,78$ )	
	<b>Test 3</b>		
	Yaş		
	Çal.Süresi		
	<b>DRY</b>		
<b>ÖDŞL</b>			
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>			
$\Delta R^2$			
<i>Sobel Test(z)</i>			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,

**Tablo 5.11. Aracılık testi sonuçları (SD-ÖDŞL-TÜK)**

		$\beta$		
		ÖDŞL	TÜK	
SD	<b>Test 1</b>			
	Yaş			-.03
	Çal.Süresi			.14
	<b>SD</b>			<b>-.17**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>			.03
	$\Delta R^2$			.02
				<b>(F=8,46**)</b>
	<b>Test 2</b>			
	Yaş	-.12		
	Çal.Süresi	.11		
	<b>SD</b>	<b>-.25**</b>		
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.06		
	$\Delta R^2$	.06		
				<b>(F=19,76**)</b>
	<b>Test 3</b>			
	Yaş			-.15
	Çal.Süresi			.08
	<b>SD</b>			<b>-.09**</b>
<b>ÖDŞL</b>			<b>.10**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>			.01	
$\Delta R^2$			.01	
			<b>(F=3.21**)</b>	
<i>Sobel Test(z)</i>			<b>4.2**</b>	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,

**Tablo 5.12.** Aracılık testi sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Yüzeysel rol yapma, bireylerin tükenmişliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b> Derinden rol yapma, bireylerin tükenmişliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b> Samimi davranış, bireylerin tükenmişliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>4</sub>:</b> Yüzeysel rol yapma, bireylerin örgütsel dışlanma algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>5</sub>:</b> Derinden rol yapma, bireylerin örgütsel dışlanma algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklenmedi</b>
<b>H<sub>6</sub>:</b> Samimi davranış, bireylerin örgütsel dışlanma algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>7</sub>:</b> Bireylerin örgütsel dışlanma algısı, bireylerin tükenmişliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>8</sub>:</b> Yüzeysel rol yapmanın, bireylerin tükenmişliğine etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracılık rolü vardır.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>9</sub>:</b> Derinden rol yapmanın, bireylerin tükenmişliğine etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracılık rolü vardır.	<b>Desteklenmedi</b>
<b>H<sub>10</sub>:</b> Samimi davranışın, bireylerin tükenmişliğine etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracılık rolü vardır.	<b>Desteklendi</b>

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Duygusal emeğin tükenmişlik ile ilişkisini açıklamak ve bu ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü incelemek için, sanayi ve hizmet sektöründe yapılan araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir ve bu konu ile ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılara katkılarda bulunabilmek adına önerilerde bulunulmuştur.

Türkiye’de çalışan nüfus içinde sanayi ve hizmet sektöründe istihdam edilme oranı seksenli yıllarda her yüz kişiden otuz beşini oluşturuyorken, bu oran Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Ocak 2019'a ilişkin iş gücü istatistiklerine göre son olarak şöyle açıklanmıştır; İstihdam edilenlerin yüzde 17'si tarım, yüzde 19,9'u sanayi, yüzde 5,4'ü inşaat, yüzde 57,7'si ise hizmet sektöründedir.

Sanayi ve hizmet sektörlerinin aktif çalışan nüfusun %77,6'sını oluşturduğu düşünüldüğünde bu sektörlerin öneminin her geçen yıl daha da arttığı, bu alanda faaliyet gösteren işletmeler için ise rekabet edebilmenin çok daha önemli hale geldiği görülmektedir.

Dolayısıyla rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler için sahip oldukları insan kaynaklarının sergiledikleri fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra duygusal emekleri de önemli hale gelmiştir (Basım ve Beğenirbaş 2012).

Günümüzde bu çalışanların iş yükü artmakta ve artan iş yükü kişilerde stres oluşturmaktadır. Stres sonucunda kişilerin işle ilgili motivasyonu düşmekte, kişi kendini enerjisiz hissettiği için de işe gelmek istememektedir. Stres oluşturan durumlar devam ettiğinde ve bunlarla başa çıkılmadığında tükenmişlik başlamaktadır. Örgütler arasındaki rekabetin küreselleşme ile birlikte artmasıyla; başarılı, etkili ve sürdürülebilir bir işletmenin, rakipleri karşısında ayakta durabilmesi için insan faktörü çok önemlidir. Görev yapmakta olan bireylerin tükenmişlik yaşamamaları gerektiği düşünülmektedir.

Çalışanların rekabetçi baskıları üzerlerinde daha fazla hissettikleri bu dönemde iş ortamlarında hem eşdeğer pozisyonlardaki çalışanlar arasında hem de yöneticiler ile çalışanlar arasında örgütün beklediği gibi sağlıklı bir sosyal etkileşimin ortaya çıkmadığı ve bazı kişilerin ve grupların diğerlerine yönelik olumsuz davranışlar sergilediği gözlemlenebilmektedir. Çalışanların işyerinde diğer çalışanlara yönelik sergiledikleri yıldırma, zorbalık ve taciz gibi olumsuz davranışlar tükenmişliğe etki eden nedenler olarak son yıllarda araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmeye başlamış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Örgütlerde meydana gelen bu tür olumsuz davranışlardan biri de örgütsel dışlanma kavramıdır (Tutar, 2016: 263). Örgütlerde meydana gelen bu durumu yani dışlanma davranışını gerçekleştiren kişiler bazen yöneticiler olabileceği gibi bazen de dışlanan kişi ve kişilerin iş arkadaşları olabilmektedir (Hitlan ve Noel, 2009: 478).

Bu çalışmada Mersin ili içerisinde faaliyet gösteren sanayi ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır ve bu sektörlerde görev yapan iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek davranışlarının tükenmişlikleri ile ilişkisi ve bu ilişkideki örgütsel dışlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmanın amacına yönelik olarak değişkenler arası doğrudan ilişkileri, ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde tükenmişlik bağımlı değişken olarak ele alınmış, duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış ile aracı değişken olarak belirlenen örgütsel dışlanma bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmada bağımlı değişken olan tükenmişliğin, cinsiyete ve medeni duruma, göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi” ile test edilmiş ve tükenmişliğin cinsiyete, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda çalışanların tükenmişlik algılarının, cinsiyete göre farklılaştığı, medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Tükenmişliğin, eğitim durumuna göre ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonuçlarına göre de

sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik algıları, eğitim seviyelerine göre ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Başka bir ifadeyle, sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik algılarının, medeni duruma göre herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı, ancak, sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik algılarının cinsiyete göre erkeklerin lehine anlamlı bir fark oluşturduğu, erkeklerin tükenmişlik algılarının, kadınlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebinin kadınlara yönelik uygulanan pozitif ayrımcılık olduğu düşünülebilir.

Literatür de benzer bir çalışmada bulunan Altıntaş (1997) öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmasında, tükenmişlikle cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, kıdem, branş gibi farklı değişkenle arasında anlamlı bir farkın bulunmadığını saptamıştır. Öztürk'ün (2006) araştırmasında tükenmişlik düzeylerinden yaş, eğitim seviyesi, değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucunu saptamıştır.

Yapılan analizler kapsamında ilk aşamada, bağımsız değişken olan yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yüzeysel rol yapmanın tükenmişliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, yüzeysel rol yapmanın (YRY)'nin örgütsel dışlanmayı (ÖDŞL)'yi anlamlı olarak etkilediği ve yüzeysel rol yapmanın (YRY)'nin iş görenlerin tükenmişliği üzerinde olan etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde duygusal emeğin alt başlıklarından yüzeysel rol yapmanın bireylerin tükenmişliğini pozitif yönde etkilediği Johnson (2007) tarafından tespit edilmiştir. Bulgularımızı destekler nitelikte Gürel ve Bozkurt (2016), duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ile duygusal tükenme arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Basım, Beğenirbaş ve Yalçın (2013) da yüzeysel rol yapma davranışı ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Çalışmalardan elde edilen sonuçlar, literatürün büyük bir çoğunluğunda yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenmişliği artırdığı yönündedir. Bu bulgulardan yola çıkarak yüzeysel rol yapmanın, gerçekte hissedilmeyen duyguları sergileme, hissettiklerini bastırma ve hissedilmeyen duyguları gerçekleştirme gibi zorlayıcı unsurlarla çalışanları



duygusal tükenmeye maruz bıraktığı yorumunu yapabilmek mümkündür. Çalışanlar bunu müşteri ya da örgüt için değil, işini kaybetmemek için yaparlar (Grandey, 2003: 87).

Aracılık testinin ikinci aşamasında, bağımsız değişken olan derinden rol yapma (DRY) ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiş ve derinden rol yapmanın (DRY)' in tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüş, fakat derinden rol yapmanın (DRY) ile örgütsel dışlanma (ÖDŞL) ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Literatür incelendiğinde duygusal emeğin alt başlıklarından derinden rol yapmanın tükenmişliği negatif yönde etkilediği Johnson (2007) tarafından tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada benzer şekilde bulgulara ulaşılmıştır. Yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, derinden rol yapma ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak sanayi ve hizmet sektöründeki çalışanların iş yerindeki bireysel performansının örgütlerin istediği düzeyde olabilmesi için, gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi sergilenmesinin kişilerin yaşadığı tükenmişlik düzeyini arttırdığı düşünülebilir.

Analizin üçüncü ve son adımında, bağımsız değişken olan samimi davranış (SD) ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiş ve samimi davranış (SD)' in tükenmişlik (TÜK) 'ü negatif ve anlamlı olarak etkilediği, samimi davranış (SD)' in örgütsel dışlanmayı (ÖDŞL)' yi anlamlı olarak etkilediği ve samimi davranış (SD)'in iş görenlerin tükenmişliği üzerinde olan etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bununla ilgili (Özen, 2017)' de Konya ilinde "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi" konulu çalışmada, duygusal emeğin son boyutunu oluşturan samimi davranış (SD) ile tükenmişliğin arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu bağlamda çalışanlarının gerçekten hissettikleri duyguları yansıtmalarının, duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı azaltarak, çalışanların başarı duygularının artmasına olanak sağlayacağı yorumu yapılabilir.

Araştırmaya konu olan, duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel dışlanma kavramları arasındaki ilişkilere yönelik olan araştırmalar farklı işletmeler, kamu ve kurumlarında farklı iş departmanları üzerinde de uygulanabilir. Araştırma neticeleri ile farklı sektör, departmanlar ve farklı örneklemeler ile yapılacak çalışmalar ışığında elde edilecek sonuçlar kıyaslanarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilebilir olacaktır.

## Öneriler

Bu bağlamda elde edilen sonuçlar ışığında aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiş olan duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel dışlanma kavramları ile ilgili olan çalışma sanayi ve hizmet sektörü içinde olacak şekilde tasarlandı ve uygulandı.

Sonuçlar doğrultusunda yorum yapacak olursak; insanların kendilerine uygun, yetenekleri ile paralel, liyakatları ile doğru orantılı işlerde istihdam edilmesi elzemdir denilebilir. İşin gereksinimlerinin, kişinin bilgi seviyesinin çok üstünde ya da çok altında olması hem iş veren hem de işi yapan açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu şartlar gözetilmeden yapılacak olan bir istihdamın toplumda kendine uygun olmayan bir işte sadece maddi kaygı ile çalışan kişileri doğuracağı ihtimali mevcuttur. Bu da çalışmamızda bahsi geçen duygusal emek değişkeninin boyutlarından olan yüzeysel rol yapma davranışının gösteriminde artış olacağı anlamı taşır. Ne işveren ne de çalışan bu boyutun olumsuz sonuçlarına maruz kalmak istemeyecektir. Oysa ki tam tersi olduğunda yani kişi liyakatına, yeteneklerine, hobisine ve arzu ettiği standartlara uygun işlerde çalıştığına, örgütün beklentileri ile kendi beklentileri örtüşür, daha samimi ve içten davranır, olumsuz sonuçlarla karşılaşma ihtimalinin de daha da düşeceği düşünülebilir.

Daha geniş kapsamlı çıktılar elde edebilmek için,

- Duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişki farklı büyüklükteki iş görenler üzerinde de test edilebilir.
- Yapılan çalışmanın sadece bir ilde ve mavi yakalı çalışanlar ile yapılmış olması araştırmanın sınırlılığdır. Bu sebeple, farklı illerde yapılacak araştırma neticelerinden elde edilecek sonuçlar ile kıyaslanarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilmiş olacaktır.

- Bu çalışmanın analizi için AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Fakat analizlerin farklı bir program kullanılarak yapılması ile çıkan sonuçların teyit edilmesi bakımından faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Bu çalışmada veri toplanma aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu alanda, bundan sonra çalışma yapacak araştırmacıların veri toplama, yerinde gözlem veya farklı bir veri toplama yöntemini seçerek çalışma yapmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Duygusal Emek, tükenmişlik ve örgütsel dışlanma değişkenlerine ait ölçeklerin bir araya getirilmesi ile Ek-A'da verilmiş olan toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Belirtilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerin dışında oluşturulacak olan ölçekler ile yapılacak veri toplanması ile çıkan sonuçların yeniden değerlendirilmesi bakımından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organization Develoepment Journal*,19(3), 137-146.
- Alkan, F. M. (2014). Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ve nedenleri (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Altay, H. ve Akgül V., (2010). Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.
- Altıntaş, E. (1997, Eylül). Teknik öğretmenlerde tükenmişliği etkileyen bazı faktörler ve yordayıcı değişkenler. IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulan bildiri, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir.
- Amasralı, A. (2016). Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ardıç K. ve Polatçı, S., (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Art, G.S. ve Bal, E.Ç., (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Arıkan Saltık, I. ve T. Asunakutlu. (2016). "Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama SektöründeKarşılaştırmalı Bir Araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8 Sayı 14, Mart, s.109-132.
- Ashforth, B. E. ve Humpherey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The Moderator–Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- 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.
- Basım H.N., Beğenirbaş, M., (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1),77-90.
- Baysal, A. (1995). Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Begenirbaş M. ve Meydan C.H. “Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma ”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14/3 (2012), s. 159-181.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). “Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 5(2).109-127.
- Brotheridge, M. ve Grandey, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 17-39.
- Chu, Kay Hei-Lin, (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Yayınlanmamış doktora tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Chu, K. H. L. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, ABI/INFORM Global, 18(4), 621- 656.
- Çalışkan A. ve Pekkan N. Ü. (2019). Örgütsel Dışlanma: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 879-887.

- Çam, O. (1991). Hemşirelerde tükenmişlik sendromunun araştırılması (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çelik, P. ve Topsakal, Y., (2016). Duygusal Emegın iş Tatmini ve Duygusal Tükenme ile ilişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 202-218.
- Çolakoğlu, İ. (2014). Ortaokullarda görev yapan müzik öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Delen, M. G. (2017). *Emek Sürecinde Son Nokta: Duygusal Emek ve TinselEmek* (1. Baskı) (s. 80). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Deniz-Kan, Ü. (2008). Bir grup okul öncesi öğretmeninde tükenmişlik durumunun incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 431-438.
- Derobbio, R. A. (1995). Factors accounting for burnout among secondary school teachers. *Dissertation Abstracts International*, 56(7), 2501A.
- Deryakulu, D. (2005). Bilgisayar Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19, 35-53
- Diefendorff, J. M., ve Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357.
- Dijk, P. A., Smith, L. G., Cooper, B. K. (2009). “Are You For Real? An Evaluation of The Relationship Between Emotional Labor and Visitor Outcomes”, *Tourism Management*, 1-7.
- Dincerol, C., (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Diri, S. M. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi: Aydın ili örneği (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Emily D. Heaphy ve Jane E. Dutton, "Positive Social Interactions And The Human Body At Work: Linking Organizations And Physiology", *Academy of Management Review*, Vol.33, No.1, (2008), s.140.
- Eroğlu, G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Fiset, J., ve Boies, K. (2018). Seeing the Unseen: Ostracism Interventionary Behaviour and Its Impact on Employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 1-15.
- Fives, H., Hamman, D. ve Olivarez, A. (2007). Does burnout begin with studentteaching? Analyzing efficacy, burnout, and support during the studentteaching semester. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 916-934.
- Furnell, B.A. (2008). "Exploring the relationship between burnout, emotional labour and emotional intelligence: a study on call-centre representatives". Master's Thesis, University of Stellenbosch.
- Girgin, G. (1995). İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When 'the Show Must Go on': Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.

- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2 (3), 271–299.
- Gür, E., (2014) *Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürboyoğlu, J., (2009) *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir
- Gürbüz, Z. (2008). Kars ilinde görevli okul öncesi öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Güven, Ö.Z. ve Sezici, E., (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 111-132.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495- 513.
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlanma (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 318-335.
- Hamann, D.L., Gordon, D.G. (2000). Burnout: An Occupational Hazard, *Music Educators Journal*, 87(3), 34-39.
- Hitlan, R. T. ve Noel, J. (2009). The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. In T. D. Kemper (Ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions* (pp. 117-142). Albany: State University of New York Press.



- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: The commercialization of human feeling*. University of California Press. Los Angeles.
- Hock, R. R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17(2), 167-189.
- Ibanez-Rafuse, C. (2010). *Hiring smiling faces: The moderating role of emotional intelligence when performing emotional labour among a sample of flight attendants*. Doktora Tezi, Capella University, MN.
- İnanç, M. (2013). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Johnson, H-A. M. (2007) Service with a smile: Antecedents and consequences of emotional labor strategies. Retrieved <https://search.proquest.com/openview/db9bcdcfca60acebb7eb7fe4075efdbc6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Kantas, A., ve Vassilaki, E. (1997). Burnout in Greek teachers: Main findings and validity of the Maslach Burnout Inventory. *Work & Stress*, 11(1), 94-100.
- Karapınar, Murat ve Gürbüz, Hüseyin. (2015). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach ve Kopenhag Kriterlerine Göre Ölçülmesi ve Karşılaştırılması, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 245-267.
- Kaya, F., (2014). *Duygusal Emek İle Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keklik, B., Saygın, T. ve Kara, N. O. (2013). Akademik camianın çirkin ördek yavruları ÖYP'lilerde örgütsel dışlanma (ostracism) kavramının incelenmesi. 1. Örgütsel Davranış Kongresi, 15-16 Kasım 2013, Sakarya.

- Kılıç, T., ve Seymen O.A., (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16, 47-67.
- Koşar A. (2014). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Kristensen, Tage S., Borritz, Marianne, Villadsen, Ebbe ve Christensen, Karl B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool For The Assessment Of Burnout, *Work and Stres*, 19 (3), 192-207.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor: Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z., ve Daly, B. (2003). A comprehensive model for predicting burnout in Korean nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534-545.
- Lee, H. (2010). The relationship between emotional intelligence and emotional labor and its effect on job burnout in Korean organizations: Doktora Tezi, The University of Minnesota, Minneapolis
- Leiter, M.P., Harvie, P. ve Frizzell, C. (1998) The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science and Medicine*, 47, 1611-1617.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.). *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies research in occupational stress and well being* (pp.91-134). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Leventhal, Howard ve Scherer, Klaus (1987). The relationship of emotion to cognition: a functional approach to a semantic controversy. *Cognition and Emotion*, 1, 3-28
- Li, C.F. ve Tian, Y.Z. (2016). Influence of Workplace Ostracism on Employee Voice Behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281-296.

- Liu ve Diğerleri, "Effects of Workplace Ostracism: The Role of Work-Home Segmentation Preferences", *Human Resource Management*, Vol.52, No.1 (January-February 2013), s.90
- Maslach, C.(2006). *Understanding Job Burnout. Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*. Ed. Ana Maria Rossi, Pamela L. Perreve ve Steven L. Sauter, Information Age Publishing, US
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout . *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113
- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C. M. ve Gross, J. J. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. In C. E. J. Hartel, N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe (eds.), *Research on emotion in organizations: emotions in groups, organizations and cultures* (pp. 245-273). Bingley, UK: Emerald Group
- Mlika, M., Khelil, M.B., ve Salem, N.H. (2017). Organizational Ostracism: A Potential Framework in Order to Deal with It. *Safety and Health at Work*, 8(4), 398-401.
- Morris, A. J. and Feldman, D. C. (1996a). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986–1010.
- Morris, A. J. ve Feldman, D. C. (1996b). The impact of emotional dissonance on psychological well-being: the importance of role internalisation as a mediating variable. *Management Research News*, 19 (8), 19–28.
- Oğuz, H. ve Özkul, M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154.

- Özen, Melek Yağcı (2017). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Özgen, I. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Özgün, A. (2015) Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Öztürk, A. (2006). Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ yetenekleri iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effect on work stress, job satisfaction and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-254
- Rafaeli, A., Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Randall, M., Scott, W., (1988), Burnout, Job Satisfaction, and Job Performance, *Australian Psychologist*, Vol.23, No.3.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., ve Wang, W., (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management* 39(1), 203–231.
- Saçlı, Ç., (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sağlam-Arı, G., ve Çına-Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Seçer, H.Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, sayı:50, s.814-834.

- Sılığı, A. (2003), “Banka alışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin eşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sürgevil-Dalkılıç, O. (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- şıklar, E. ve Tunalı, D., (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir rneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, 75-84.
- Tunaboylu, M. (2015). İlkokul ve ortaokul ğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tümkaya, S. (1996). Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları. ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Tümkaya, S. (2001). Denetim odakları farklı ilkokul ğretmenlerinin bazı değişkenlere göre tükenmişlikleri. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2(15), 29-40.
- Uzuntarla, Y. (2015), “Kişilik zellikleri ile Empatik zellikler Arasındaki İlişkide Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Hekimler zerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Glhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı Sağlık Bilimleri Enstitüsü Mdrlğ, Ankara.
- nler z, E. (2007). Effect of emotional labor on employees work outcomes (Doctoral dissertation). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Van Dijk, P. A., ve Brown, A. K. (2006). Emotional labour and negative job outcames: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. Journal of Management and Organization, 12(2), 101-115.

- Wharton A. S., ve Erickson, R. C. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The Power of Silence*. New York, NY: Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review Psychology*, 58, 425-452.
- Wrobel, M. (2013). Can empathy lead to emotional exhaustion in teachers? The mediating role of emotional labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26(4), 581-592.
- Wu, L., Yim, F. H., Kwan, H. K. ve Zhang, X. (2011). Coping with workplace ostracism: The Roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Xiaoyu, L., Jun, L., Chun, H. ve Rangrang, W. (2015). The effects of workplace ostracism on Proactive Behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 47(6), 826-836.
- Yalçın, R. (2012). Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: Görgül bir araştırma (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yıldırım, F. (1996). Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yıldırım, M.H. ve Erul E.E., (2013). Duygusal Emek Davranışının iş görenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 89-99.
- Yıldırım, Mehmet Halit ve İçerli, Leyla. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 123-131.
- Yıldırım, Vilda (1995). Örgütsel yaşamda tükenmişlik duygusu doktor ve hemşirelerin tükenmişlik duygularını belirlemeye yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Güner, M., ve Şen, B. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59(15), 75-90.

Youngmi, K. (2016) Emotional labour and burnout among public middle school teachers in South Korea (Master's thesis). Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/49560>

Yürür, S. ve Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 81-104.

## EKLER

### Ek-A. Tezde Kullanılan Anket

#### Değerli Katılımcı,

Bu çalışmam akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçtenlikle doldurduğunuz cevaplarınız bizim için önemlidir. Araştırmamız başarılar sağlarken verdiğiniz bilgi ve sorulara cevaplarınızla katkı sağladığınız için teşekkür ederiz. Anket sonuçları kapsamında arka plan bilgilerinizi ortaya çıkaranak nitelikte soru bulunmamaktadır. Anketimiz açısından ihtiyacınız değil cevaplarınızın baccı kullanılmaktadır.

Soruların cevap verirken "olumsuz cevapları" değerlendirilmez. Doğru ve "olumsuz" bulduğumuz doğru sonuçlara ulaşmamız için teşekkür ederiz. Soruların cevap verirken "olumsuz cevapları" değerlendirilmez. Doğru ve "olumsuz" bulduğumuz doğru sonuçlara ulaşmamız için teşekkür ederiz. Soruların cevap verirken "olumsuz cevapları" değerlendirilmez. Doğru ve "olumsuz" bulduğumuz doğru sonuçlara ulaşmamız için teşekkür ederiz.

1. Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
2. Yaşınız
3. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
4. Çalışma Süreniz:
5. Medeni haliniz:  Evli  Bekar
6. Gelir durumunuz:  1500 den az  1501-2500  2501-3500  3501-5000  5000-10000  10000 üstü

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.		KESİNLİKLE KABUL YAPMAYORUM	KABUL YAPMAYORUM	KARARSIZIM	KABUL YAPYORUM	KESİNLİKLE KABUL YAPYORUM
1.	Hizmet verdiğim kişilere uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
2.	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken iyi hissediyordumun rolü yaparım.	1	2	3	4	5
3.	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken bir şey yapar gibi etkilenme performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4.	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordumun gibi davranırım.	1	2	3	4	5
5.	Mesleğimi gerektirdiği duyguları sergileyerek tekm sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
6.	Hizmet verdiğim kişilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7.	Hizmet verdiğim kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8.	Göstermem gereken duyguları gerçekle ile hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9.	Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10.	Hizmet verdiğim kişilere gereken duyguları içinde ile hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
11.	Hizmet verdiğim kişilere sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
12.	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
13.	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular o an hissettiğimle aynıdır.	1	2	3	4	5
14.	İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.	İşimden kendimi rahatsız hissetmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
16.	Sabahları kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
17.	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlayabilirim.	1	2	3	4	5
18.	İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
19.	Bir gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten çok yorucu.	1	2	3	4	5
20.	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözümü yollar bulurum.	1	2	3	4	5
21.	Yaptığım işten yıldırdım hissediyorum.	1	2	3	4	5
22.	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
23.	Bu meslekte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı serdikim.	1	2	3	4	5
24.	Bu mesleğin beni duygusal olarak kabullerimden korkuyorum.	1	2	3	4	5
25.	Çok şeyler yapabilecek gücüm.	1	2	3	4	5
26.	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
27.	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
28.	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değilim.	1	2	3	4	5
29.	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
30.	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	1	2	3	4	5
31.	İnsanlarla yakın bir çalıştırdan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
32.	Bu işte bir çok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
33.	Yolum sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
34.	İşimde duygusal sorunlarla karşılaşmışlığımı hissettim.	1	2	3	4	5
35.	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinin sanki davrandıklarımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
36.	Diğer çalışanlar beni diğer.	1	2	3	4	5



Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
<b>Maddeler:</b>						
37	İçeri parçığında diğerleri ortamı terk eder.	1	2	3	4	5
38	Diğer çalışanlar sehpa larını almazlar.	1	2	3	4	5
39	Yemekhanede yalnız yemek zomada kalırlar.	1	2	3	4	5
40	Diğer çalışanlar beenden uzak dururlar.	1	2	3	4	5
41	Diğer çalışanlar yüzüne bile bakmazlar.	1	2	3	4	5
42	Diğer çalışanlarla iletişimin kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
43	Diğerleri beni sohbetlerine almazlar.	1	2	3	4	5
44	Diğerleri beni umursamazlar ve yokmuşum gibi davranırlar.	1	2	3	4	5
45	Çay/kahve molası verilirğinde beni davet etmezler ya da "bir şey ister misin" diye sormazlar.	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIGINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...

## Ek-B. Etik Kurul Kararı



T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ  
KURULU KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sıra No
28/06/2019	5	26

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Sait Mert YARIM'ın "Sanayi ve Hizmet Sektöründe Çalışmalarında Daygusal Emelin Etkinliği Üzerine Etik, Örgütsel Değişiminin Bu Etkideki Arucuk Rolu Üzerine Bir Araştırma, Mersin ili Örneği" konulu başlıklı tez araştırmasının ilişkin başvuruları görüşüldü.

Yapılan incelemeler sonucunda hazırlama araştırmanın bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

(121311)  
Prof. Dr. Nureddin ÇOLAK  
Başkan

Prof. Dr. Adnan M. ZMANOĞLU  
Üye

Prof. Dr. Filiz ÖZCAN  
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Aslı BİTÜNCÜ  
Üye

Prof. Dr. Yasir ZHAEN  
Üye

Prof. Dr. Süleyman İZZETLİ  
Üye

Prof. Dr. Erkin ERTEKİN  
Üye

ASLI GİBİDİR

## Ek-C. İzinler

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezi Yüksek Lisans Programı öğrencisi San. Merc. YARDIM'ın "Sanayi ve Hizmet Sektöründeki Çalışanlarında Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Örgütsel İstikrarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma: Mersin İli Örneği" konulu başlıklı tez çalışması için gerekli olan anket çalışmasına NAVIMARFOOD Gıda İmal ve Gıda Md Yat. Üç İhs. Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti. personellerinin katılmasına izin verilmiştir.

NAVIMARFOOD GIDA İMAL VE  
GIDA MD YAT. ÜÇ İHS. PAZ. SAN. VE  
TİC. LTD. ŞTİ. İZİN VERİLMİŞTİR.  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ  
MERSİN İLİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Salt Meri YARDIM'ın "Sanayi ve Hizmet Sektöründe Duygusal Emegın Tükennmişlik Üzerine Etkisi, Örgütsel Dışlanmanın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği" konu başlıklı tez araştırmasına gerekli olan anket çalışması için, İş Güvenliği Uzmanı olarak görev aldığım aşğıdaki şirketlerdeki mavi yakalı 200 çalışanın bu araştırmaya dahil olmasına olanak sundum.

- Özel SiliŸke Sağlık Hizmetleri Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi (Diyaliz Merkezi)
- Filo Gemi Acenteliği Lojistik ve Taşımacılık Tic.Ltd.Şti. (Filo Gemicilik)
- Teknikart Yapı İnşaat Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi (Moda Yemekçilik)
- Kùçük Hacı Kasaplar Gıda Ürünü.Đađ.Paz. Tic. Ve San.Ltd.Şti.
- Yağer Tarım Ürün Ve Gıda San. Tic.Ltd.Şti (Yağer Tarım)

Saygılarımla,

Remzi ATESAL



remzi.atesal@outlook.com | İletişim: 0(535)655 3378

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sait Meri YARDIM'ın "*Sanayi ve Hizmet Sektörü Çalışanlarında Duygusal Emegün Tükennişlik Üzerine Etiksel, Organizel Disiplinmanın Bu Etikdeki Arıcılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin ili Örneği*" konulu başlıklı tez araştırması için gerekli olan arket çabımasına English Home Forum AVM mağazamızdaki personellerin kullınmasına izin verilmiştir.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı :Yardım, Sait Mert  
Uyruğu :T.C  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) :23/09/1989  
Doğum Yeri :Mersin  
Medenihali :Bekar  
Adresi :Hürriyet Mahallesi Çamlıca Konutları 7/C No:22 Mersin  
Telefon :05343435637  
E-Posta :yardimlau@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2020
Lisans	Lefke Avrupa Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği	2015
Lise	Mersin Cemile Hamdi Ongun (YDA) Lisesi	2007

### YabancıDil

İngilizce

### Yayımlar

-

### İlgi Alanları

Spor, Kitap, Film



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 26/11/2019

Tezin Başlığı: Sanayi Ve Hizmet Sektörü Çalışanlarında Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Örgütsel Dışlanmanın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 107 sayfalık kısmına ilişkin, 26/11/2019 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %26'dır.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

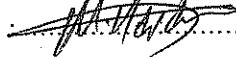
Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanım ile birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Sait Mert YARDIM

İmzası

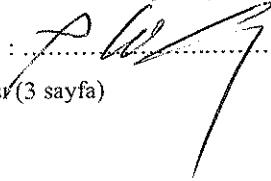
 Tarih: 26/11/2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası

 Tarih: 26/11/2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3 sayfa)

# SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN BU ETKİDEKİ ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Gönderim Tarihi: 26-Kas-2019 06:24PM (UTC+0800) Yazar Sait Mert Yardim

Gönderim Numarası: 1222164548

Dosya adı: Sait\_Mert\_Yard\_m-Tez-26.11.2019.docx (1.78M)

Kelime sayısı: 19320

Karakter sayısı: 137624



# SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN BU ETKİDEKİ ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

%**26**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**14**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%**8**

YAYINLAR

%**26**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%6
2	Submitted to Recep Tayyip Erdogan University Öğrenci Ödevi	%5
3	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	%2
4	ÇALIŞKANA, Abdullah and ÜLKÜ PEKKAN*, Nazmiye. "Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin ", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 2017. Yayın	%2
5	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	%2
6	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%2

7

www.journalagent.com

İnternet Kaynağı

%1

8

adudspace.adu.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

%1

9

193.255.184.8

İnternet Kaynağı

%1

10

Submitted to Konya Necmettin Erbakan  
University

Öğrenci Ödevi

%1

11

www.scribd.com

İnternet Kaynağı

%1

12

dergipark.gov.tr

İnternet Kaynağı

%1

13

Submitted to Trakya University

Öğrenci Ödevi

%1

14

acikerisim.aku.edu.tr

İnternet Kaynağı

%1

Alıntılarını çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde