



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

*Emotional Labor, Emotional Exhaustion and Intention to
Quit Relationship*

Senay YÜRÜR

Yrd. Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Onur ÜNLÜ

Arş. Gör., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Nisan/April 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 2, Page: 81-104
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0174.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

[hp://www.isguc.org/?p=article&id=450&vol=13&num=2&year=2011](http://www.isguc.org/?p=article&id=450&vol=13&num=2&year=2011)

To reach the on-line copy of article:

[hp://www.isguc.org/?p=article&id=450&vol=13&num=2&year=2011](http://www.isguc.org/?p=article&id=450&vol=13&num=2&year=2011)

Makale için İletişim/Correspondence to:

© 2000- 2011

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” *Industrial Relations and Human Resources Journal*

Nisan/April 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 2

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.174.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zellanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları dergisi aşağıdaki Uluslararası İndeksler tarafından indekslenmektedir.

Ebsco Socindex
Index Islamicus
Index Coperbicus
Worldwide Political Science Abstracts
Sociological Abstract
Cabells Directory

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.
None of the contents published can't be used without being cited.*

Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*

Emotional Labor, Emotional Exhaustion and Intention to Quit Relationship

Senay YÜRÜR

Yrd. Doç. Dr., Yalova Üniversitesi

Onur ÜNLÜ

Arş. Gör., Yalova Üniversitesi

Özet:

Duygusal emek bireyler arası karşılıklı ilişkide, çalışanın örgüt tarafından istenen duyguları sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada otel işletmelerinde duygusal emek kavramı teorik olarak incelemiş ve Yalova ilinde müşterilere birebir hizmet sunan toplam 112 otel çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı otel çalışanlarının duygusal emek davranışlarının (derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış) duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve bu etkiler bakımından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın sonucunda, duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyet arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiş; buna karşın derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti*

Abstract:

Emotional Labor is described as in the mutual relationship among individuals, workers showing the feelings which are asked for by organizations. In this study, it is examined the emotional labor concept in the hotel business enterprises and conducted a research on 112 hotel employees providing person to person service to customers at Yalova. The aim of the study is to present the effects of hotel employee's emotional labor behaviors (deep acting and surface acting) on emotional exhaustion and intention to quit and whether to vary these emotional behaviors in terms of these effects. The study results determined that there is a significance positive relation between "surface acting" (an emotional labor behavior) and intention to quit; contrast point out that there isn't significance relation among deep acting with intention to quit and emotional labor.

Keywords: *Emotional Labor, Emotional Exhaustion and Intention to Quit*

*Bu çalışma 27-30 Mayıs 2010 Tarihlerinde Kapadokya'da düzenlenen I. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresinde sunulan tebliğin geliştirilmiş halidir.

GİRİŞ

Hızlı bir dönüşüm sürecine işaret eden 21.yüzyılda hizmet sektöründe yaşanan rekabet düzeyi, hizmet sunumu kapsamında çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin önemini arttırmıştır. Bu anlamda müşterilerin verilen hizmetin kalitesine yönelik ilk ve en önemli izlenimleri hizmeti sunan çalışanların sergiledikleri davranışlardan oluşmaktadır. Bu önemi de dikkate alarak bu çalışmanın amacı; duygusal emek davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçlarını ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle duygusal emek kavramı ve duygusal emek davranışlarının teorik çerçevesi aktarılmıştır. Ardından işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme kavramları kısaca tanımlanarak, bu çalışma ile ilgili teorik geçmişleri ortaya konulmuştur. İlerleyen bölümlerde ise, araştırmanın yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar ortaya konularak sonuç ve değerlendirme bölümü ile çalışma sonlandırılmıştır.

Duygusal Emek Kavramı

İş yaşamında duyguların yeri ve önemi konusuna özellikle son yıllardaki artan ilgi, örgütlerde çalışan davranışları ile ilgili mevcut bilgi birikimine yenilerinin eklenmesini sağlayacaktır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Bu alanda en çok bilinen ve pek çok iş için de bir gereklilik olan duygusal emek kavramı (emotional labor) bireyler arası karşılıklı ilişkide, çalışanın örgüt tarafından istenen duyguları sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2005, 114). Duygusal emek kavramını ilk kez ortaya atan Hochschild (1979) duyguların emek piyasasında alınıp-satılarak emtialaştırıldığını (s.569) öne sürerek bu kavramı "Bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" olarak tanımlamaktadır (Hochschild, 1983, aktaran Grandey, 2000, 95). Konuyu sosyal mübadele süreci kapsamında değerlendiren yazarlar ise, bu süreçteki sosyal etkileşimde bireylerin hissettikleri duyguları ve bu duyguların ortaya çıkardığı davranışları nasıl yönettikleri üzerinde durmaktadırlar (Thoits, 1989; Hochschild, 1979)

Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre duy-

gusal emek, doğru duyguların sergilenmesidir. Ashforth ve Humphrey (1993) Hochschild'dan farklı olarak davranışın altında yattığı farz edilen duygulardan çok, davranışın kendisi üzerinde durmayı tercih etmektedir. Çünkü; (a) gözlenebilir olan ve hizmetin alıcısını direkt olarak etkileyen, davranışın kendisi ya da davranış kurallarına (display rules) uyumdur; (b) birey, duygularını yönetmeden de davranış kurallarına uyabilir.

Duygusal emek, bir izlenim yönetimi (impression management) şekli olarak görülebilir. İzlenim yönetiminde olduğu gibi duygusal emek içeriğinde de Hochschild'ın tanımladığı gibi tiyatral bir bakış açısı vardır: Çalışan, seyirci karşısında oyununu sergileyen bir aktör olarak görülür (Ashforth ve Humphrey, 1993, 90).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, çalışanın içinde bulunduğu duruma uygun duyguları sergileyebilmesi için gereken planlama, kontrol ve beceri düzeyi olarak tanımlanmaktadır (s. 987). Bu yaklaşım etkileşimci bir yaklaşım olup, bireyin duygusal davranışlarının içinde bulunduğu çevresel koşullardan etkileneceğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla duygusal emek özellikle çalışanların sürekli olarak müşterilerle, çalışma arkadaşlarıyla ve halkla etkileşim içinde olmasını gerektiren işler için kritik bir öneme sahiptir (Chau, vd., 2009, 1151). Ashforth ve Humphrey (1993) bunun nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemektedir:

1. Müşterilerle yüz yüze olan ön büro personeli, örgüt-müşteri arayüzünde bulunur, bu nedenle de müşterilere karşı örgütü temsil eder (Ashforth, Humphrey, 1993, 90) ve müşteriler çoğunlukla aldığı hizmetin kalitesini, bu hizmeti sunan çalışanın davranışları ile eşleştirmektedirler (Pugh, 2001, 1025; Bowen v.d., 1989, 83).
2. Hizmet alış veriş sıklıkla hizmeti sunan çalışan ile müşteri arasında yüz yüze etkileşimi gerektirir (Ashforth, Humphrey, 1993, 90). Hizmet örgütlerinde yönetim, hizmet sunumunun uygun or-

tamlarda gerçekleşmesi için gerekli örgütsel düzenlemeleri yapmakla sorumludur. Ancak bu örgütlerde müşteri ve çalışan arasındaki karşılıklı bağımlılık nedeniyle rutin hizmet alışverişi, çalışan-müşteri arasındaki etkileşim tarafından belirlenmektedir. (Rafaeli, 1989, 266). Bu etkileşime bağlı olarak müşterinin tavrı, hizmet sunan çalışanın duygusal emek davranışlarını da etkilemektedir (Grandey, vd., 2004).

3. Hizmet alışverişine (encounters) müşterinin de katılması nedeniyle ortaya bir belirsizlik durumu çıkmaktadır ve bu tür müşteri-çalışan karşılaşmaları genellikle dinamik ve acil bir niteliğe sahiptir (Ashforth, Humphrey, 1993, 90). Bu nedenle de müşteri ile yüz yüze ilişki içindeki hizmet elemanının, karşılaşması muhtemel ve daha önceden öngörüle-meyen durumlarda nasıl davranacağına ilişkin kural ve normlar geliştirmek güçtür (Bowen v.d., 1989, 85).
4. Hizmetin elle tutulmayan özelliği, müşteri için kalite değerlendirmesi yapmayı güçleştirmektedir.

Bu dört faktör hizmetin sunulması sırasında çalışan davranışlarına vurgu yapmaktadır ve çalışan davranışları müşterinin hem mallar ve hem de hizmetlere ilişkin kalite algılamasını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ashforth, Humphrey, 1993, 90).

Konuyla ilgili ilk araştırmalar havayolları kabin görevlileri ve alacak tahsildarları üzerinde yapılmıştır (Hochschild, 1983, aktaran Austin, vd., 2008). Daha sonra duygusal emek araştırmalarının özellikle sağlık çalışanları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Yang, Chang, 2008; Martinez-Inigo, vd. 2007; Hunter, Smith, 2007; Mann, Cowburn, 2005; Mazhindu, 2009; McCreight, 2005). Bunun yanı sıra ilgili yazında eğitimciler (Bellas, 1999; Meler vd., 2006; Isenbarger, Zembylas, 2006), polisler (Van Gelderen vd., 2007; Martin, 1999), çağrı merkezi çalışanları (Öz ve Man, 2007; Lewig ve Dollard, 2003; Holman, vd. 2002), alacak tahsildarlarına (Sutton, 1991; Rafaeli ve Sutton, 1991) ve tu-

rizm sektörü çalışanlarına (Van Dijk, vd. (2009); Wong ve Wang, 2009; Kim, 2008; Kozak ve Güçlü, 2008; Pienaar ve Willemse, 2008; Chu ve Murrmann, 2006; Grandey, vd., 2005; Seymour, 2000) yönelik araştırmalara rastlanmaktadır.

Çalışanlar tarafından sergilenmesi beklenen duygular tüm hizmet işlerinde aynı değildir. Wharton ve Erickson (1993) bu duyguları bütünleştirici, ayrıştırıcı ve maskelenen duygular olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmaktadır (s. 466). Ağırlama endüstrisinde müşteriyle yüz yüze ilişki içinde çalışan ön-büro elemanlarının müşterilerin karşısında sürekli nazik olmaları ve gülümseyen bir yüz ifadesiyle hizmet vermeleri beklenir (Kim, 2008, 151). Bu bütünleştirici duygulara örnektir (Wharton ve Erickson, 1993, 466). Satış elemanları ve kasiyerler (Rafaeli ve Sutton, 1991; Rafaeli, 1989) için de durum aynıdır. Bununla birlikte hemşirelerin empatik olması beklenirken (Ashforth ve Humphrey, 1993), alacak tahsildarlarının kızgınlık ve düşmanlık gibi negatif duygular (ayrıştırıcı davranışlar) sergilemeleri beklenmektedir (Sutton, 1991; Rafaeli ve Sutton, 1991; 1987). Maskelenen duygular ise, yargıç ya da terapist gibi duygusal olarak tepkisiz olmak durumunda olan çalışanların durumları için tanımlanmıştır (Wharton ve Erickson, 1993, 466).

Duygusal Emek Davranışları

Örgütler, çalışanların müşterilerine doğru duyguları yansıtılmalarını sağlayacak standartlar içeren “davranış kuralları” (display rules) tanımlamaktadırlar. Bu kurallar, çalışandan pozitif duygular sergilemelerine yönelik beklentiler içerebileceği gibi, negatif duygularını gizlemelerine yönelik beklentileri içeren kurallar da olabilmektedir (Austin, vd., 2008). Duygusal emek, bireyin gerçek duyguları ne olursa olsun, bu davranış kurallarına uymayı gerektirmektedir. Duygusal emekle ilgili araştırmaların odak noktasını, bireylerin kendilerinden beklenen davranışı nasıl gösterdikleri (davranış kurallarına nasıl uydukları) oluşturmaktadır. Buna göre çalışanlar yüzeysel davranış (sur-

face acting), derinlemesine davranış (deep acting) ve samimi davranış (genuine emotion) olmak üzere üç yol izlemektedirler (Diefenorff, vd., 2005; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Yüzeysel davranış, çalışanın, o an hissetmese dahi kendisinden beklenen duyguları dış görünüşünde bazı değişiklikler yaparak (yüz ifadesi, jest ya da ses tonu gibi) hissettiyor gibi yapmasıdır. Bu, çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir. Burada çalışanın gösterdiği (yansıttığı) duygular, hissettiklerinden farklılaşmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006; Ashforth ve Humphrey, 1993, 92-93).

Derinlemesine davranış, bireyin davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Burada duygular aktif olarak teşvik edilir, bastırılır ya da şekillendirilir. Hochschild'a göre derinlemesine davranış iki şekilde olur:

1. Bireyin hislerini, bir duyguyu bastırmak ya da uyandırmaya çalışmak yoluyla uyarması.
2. Bireyin hayal gücünü, konu ile ilgili duyguyu hissetmek için fikir, düşünce ve hatıraları canlandırmaya çalışmak yoluyla yönetmesi (evliliğin mutluluk verdiğini düşünmek gibi).

Yüzeysel davranış direkt olarak bireyin dışa dönük davranışlarına odaklanmışken, derinlemesine davranış bireyin içsel duygularına odaklanmaktadır. Burada davranışsal değişim dolaylı bir sonuçtur, diğer bir ifade ile davranış, duyguların değiştirilmesi yoluyla düzenlenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, 93).

Hem yüzeysel, hem de derinlemesine davranış çaba gerektiren davranışlar olmasına rağmen (Ashforth, Humphrey, 1993) farklı niyetleri temsil etmektedirler. Derinlemesine davranıştaki niyet, müşterilere içten görünebilmektir. Bu nedenle de derinlemesine davranış "iyi niyetli davranış" (faking in good faith) olarak görülmektedir. Örneğin bir otel çalışanın, empati yapabilmek ya da ilgili görünebilmek için kendisini karşısın-

daki zor müşterinin yerine koymaya çalışması gibi. Yüzeysel davranış ise "kötü niyetli davranış" (faking in bad faith) olarak görülmektedir. Çünkü bu davranış, gerçek duygular değiştirilmeden, karşı tarafa yansıtılan duyguların değiştirilmesidir. Yüzeysel davranış sergileyen çalışan, örgüt ya da müşteriye yardım etmek için değil, işini elinde tutabilmek için davranış kurallarına uymaktadır (Grandey; 2003; Rafaeli ve Sutton, 1987).

Grandey (1999) duygusal emeği psikoloji literatüründe bir süreç olarak yer alan "duygu ayarı" konusu ile birleştirerek, duygusal emeğin daha kapsamlı anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır. Duygu ayarı, bireylerin hangi duygularını nerede ve nasıl yansıtması gerektiği konusundaki anlayışına dayanarak yaptıkları duygu ayarlamalarıdır. Bu bakış açısıyla, duyguların otomatik olarak ya da bir anda ortaya çıkması yerine bireylerin buldukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını önceden anlayıp hissetmek üzere olduğu duyguda değişiklik yapma yoluna gidebileceği gibi bizzat hissettiği duygu üzerinde de ayarlamalar yapabileceği de vurgulanmaktadır. Buna göre duygu ayarlama süreci iki kategoride toplanmaktadır. Birincisi, karşılaşılabilecek duygunun oluşmasından önce yapılan öncel-odaklı ayarlamadır. İkincisi ise duyguyu bizzat yaşadıktan sonra yapılan ayarlama türü olan tepki-odaklı ayarlamadır (Öz, 2007:11-12).

Çalışanlar pozitif duygular sergilemeleri gerektiğinde derinlemesine davranışa başvururken, negatif duygularını bastırmaları gerektiğinde yüzeysel davranışa başvururlar. Diğer bir ifadeyle çalışanlar kendilerinden dostça davranış ve gülümseme gibi pozitif duygular yansıtılmaları istendiğinde bunu hissetmeye çalışarak (derinlemesine davranış) yapmaktadırlar. Buna karşın kendilerinden kızgınlık duygusunu bastırmalarını gerektiren davranış kurallarına ise, rol yaparak (yüzeysel davranış) uymaya çalışmaktadırlar (Kim, 2008; Diefenorff, vd., 2005).

Hochschild'ın duygusal emek tanımla-

masına göre çalışan, örgütün beklentilerine uymak için yüzeysel ya da derinlemesine davranış yollarından birini izlemektedir (Grandey, 2000, 96). Burada hizmet sunan çalışan, aktif bir şekilde ve az ya da çok bilinçli olarak duygularını yönetmeye çalışan birey olarak görülmektedir. Ancak, buradaki problem şudur ki bu kavramsal çerçeve, bireyin kendisinden beklenen duyguyu doğal olarak ve içtenlikle yaşaması ve sergilemesi durumlarını hesaba katmamaktadır. Bir hizmet elemanı (service provider) çaba sarf etmesine gerek kalmadan kendisinden göstermesi beklenen duyguları hissedebilir. Yaralanmış bir çocuğa sempati besleyen bir hemşirenin rol yapmaya ihtiyacı yoktur. Bu nedenle de Ashforth ve Humphrey (1993), çalışan tarafından sergilenmesi beklenen duyguların içten ve samimi olarak hissedilmesi ve yansıtılmasını samimi davranış şeklinde tanımlamakta ve bu kavramı duygusal emeğin üçüncü şekli olarak görmekte idler (s. 94).

Duygusal emek konusunda yapılan araştırmaların çoğu, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa odaklanmışken, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları yansıtması üzerinde pek durulmamıştır. Diefendorff vd. (2005)'e göre bu durum yani işyerinde gerçekte hissedilen duyguların doğal bir şekilde yansıtılması durumu oldukça yaygın olabilir ve dahası bu gibi durumlar, genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen “duygusal çelişki” (emotional dissonance) ve tükenmişlik (burnout) gibi negatif etkilerle de ilişkilendirilmemelidir (s.340). Bu nedenle duygusal emeğin, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti gibi negatif etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada samimi davranış türü ele alınmamıştır.

Duygusal emek davranış düzeyleri ve yarattığı sonuçlar açısından çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olabileceği vurgulanmakla birlikte (Judge, vd., 2009; Austin, vd., 2008; Brotheridge, 2006), genel olarak etkilerine yönelik çalışmalara bakıldığında, olumsuz olduğu kadar olumlu sonuçlarına da dikkat çekildiği görülmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987). Davranış kuralları çalışana, karışık duygula-

rından kendisini uzak tutma fırsatı tanıdığı gibi tarafsızlığını ve duygusal dengesini koruma ve sürdürme olanağı vermektedir. Bununla birlikte bireyin kendini ifade etme becerisini de geliştirmekte, çalışanın finansal durumu açısından da avantaj yaratmaktadır. Bu avantaj özellikle bahşişle çalışan yiyecek-icecek sektörü çalışanları için geçerlidir. Müşterisine güler yüzlü hizmet sunan bir çalışan, genellikle müşterisi tarafından bahşişle ödüllendirilmektedir. Bu finansal kazanımlar bireyin tatmin ve güvenlik duygularını artırarak, çalışana fiziksel ve zihinsel olarak da avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte özellikle zor ve acil durumlarla karşı karşıya kalan bir çalışan, bu durumun üstesinden gelebildiğinde (kendi korkularını gizleyerek ve sakin kalarak) bu yeteneği ile gurur duymaktadır (Ashforth, Humphrey, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987).

Duygusal emek konusunda yapılan araştırmaların çoğu, birey ve örgüt üzerindeki etkilerini anlamaya yöneliktir. Genellikle vurgulanan, duygusal emeğin örgüt için faydalı, birey için zararlı sonuçlar ortaya çıkarabileceğidir (Grandey, 2000). Duygusal emeğin bireysel açıdan stres (Pugliesi, 1999; Ashforth, Humphrey, 1993), duygusal tükenme (Martinez-Inigo, vd. 2007; Morris ve Feldman, 1996), tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001), iş tatmininin azalması (Pugliesi, 1999; Bulan, vd., 1997) gibi negatif sonuçlara yol açtığını gösteren araştırmalara rastlanmaktadır. Pugliesi (1999) duygusal emeğin “bireyin kendi duygularını yönetmesi” ve “karşısındakinin duygularını yönetmesi” olarak iki şekilde ortaya çıktığını savunduğu çalışmasında, her iki şeklin de çalışanların algıladıkları stresi arttırdığını, iş tatminini azaltırken bireyin psikolojik sıkıntısını arttırdığını tespit etmiştir. Erickson ve Ritter (2001), özellikle öfke gibi güçlü ve negatif duyguları bastırmak zorunda olmanın, bireyde tükenmişlik duygusunu artırdığını belirtmektedir.

Örgüt ve müşteri açısından avantaj olan şeyler, hizmet elemanı açısından dezavantaj olabilmektedir. Hochschild (1983)'a göre hem yüzeysel davranış hem de derinleme-

sine davranış'ın çalışan üzerindeki zararlı etkilerinden ilki şudur: Hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yapılması (yüzeysel davranış) bireyde, bilişsel uyumsuzluğa benzeyen ve Hochschild'ın duygusal çelişki olarak adlandırdığı zorlama hissine neden olmaktadır. Bu uyumsuzluk bireyin kendisini sahte ve ikiyüzlü hissetmesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak da bu tür uyumsuzluklar bireyi, kendine güvensizlik, depresyon, kinizm ve işten soğuma gibi kişisel ve işle ilgili uyumsuzluklara sürükleyebilmektedir. Dahası gerçek duyguların maskelenmesi psikolojik ve fiziksel problemlerle da ilişkilendirilmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993, 96-97).

Bazı araştırmacılar duygusal emeğin etkilerini ele alırken, aynı anda hem pozitif, hem de negatif sonuçlarını açıklayabilmek için yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ayrımı yapmayı uygun görmekteyler. Bu ayrımı yapan araştırmalara bakıldığında genellikle yüzeysel davranışın, tükenmişlik (Grandey, 2000; Brotheridge ve Grandey, 2002; Kim, 2008), duygusal tükenme (Chau, vd., 2009; Zammuner ve Gali, 2005; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003), davranışın samimiyetsizliği (Grandey, vd., 2005) gibi negatif sonuçlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Diğer yandan çalışanın gerçekte hissettiği duyguların değiştirilmesine yönelik olan derinlemesine davranışın kişisel başarıma (Brotheridge ve Grandey, 2002), hizmet performansını arttırması (Grandey, 2000), işten ayrılma niyetini azaltması (Chau, vd., 2009) ve işe bağlılığı arttırması (Öz, 2007) gibi pozitif sonuçlar yarattığı da tespit edilmiştir. Derinlemesine davranış yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba gerektiren bir süreç olmasına rağmen, bu davranışa başvuran çalışanın daha samimi görünmesini sağlamak ve bu nedenle de müşteri hizmetleri performansını arttırmaktadır (Grandey, 2000).

Buna ek olarak yüzeysel ve derinlemesine davranışın müşteriler üzerindeki etkilerinin de farklılaştığı görülmektedir. Yapılan bir araştırmada derinlemesine davranışın, müş-

terilerin duygu ve algılarını, yüzeysel davranışa göre daha fazla etkilediği tespit edilmiştir (Hennig-Thurau, vd., 2006). Çalışanların davranışlarındaki içtenlik (derinlemesine davranış) müşterilerde, samimiyetsiz bir gülümsemeye (yüzeysel davranış) nazaran daha fazla pozitif izlenim yaratmaktadır (Van Dijk, vd., 2009; Grandey, vd., 2005).

Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti

Bazı araştırmacılar, işten ayrılma davranışlarının, duygusal emeğin bir sonucu olabileceğini savunmaktadırlar (Grandey, 2000; Cote ve Morgan, 2002; Öz, 2007; Chau, vd., 2009). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin teorik altyapısını duygusal çelişki teorisi ve araştırmaları oluşturmaktadır (Chau, vd., 2009; Cote ve Morgan, 2002). Duygusal çelişki, örgütün çalışandan göstermesini beklediği duygular ile çalışanın gerçekte hissettiği duygular arasında çelişki olması durumudur (Morris, Feldman, 1996, 992). Daha önce de bahsedildiği gibi duygusal çelişki bireyde duygusal tükenme, iş tatmininin azalması, örgütsel bağlılığın azalması gibi kişisel ve işle ilgili pek çok olumsuz etkiyle ilişkilendirilmektedir (Lewig ve Dollard, 2003; Seffrin ve Panzano, 2003; Abraham, 1998; 1999). Lewig ve Dollard (2003), örgütün çalışandan psikolojik talepleri arttıkça, duygusal çelişkinin duygusal tükenmeyi şiddetlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Duygusal çelişkinin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar, bu etkiyi doğrulamaktadır (Abraham, 1999). Abraham (1999), duygusal çelişkinin iş tatminsizliği yaratarak, işten ayrılma niyetini artırdığını belirtmektedir. Aynı araştırmada Abraham (1999), duygusal çelişki ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide sadece iş tatminsizliğinin aracı etkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık değişkeninin böyle bir aracılık etkisine sahip olmadığını tespit etmiştir. Duygusal çelişkinin yanı sıra duygusal tükenme de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Seffrin ve Panzano, 2003; Chau, vd., 2009). Chau vd. (2009), yüzeysel davranışın, işten ayrılma ni-

yeti üzerinde direkt etkisi olmadığını, duygusal tükenmeye yol açarak işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmektedir.

Duygusal çelişki ve yüzeysel davranış kavramsal olarak benzer yapılar olduğundan (Grandey, 2003; Zammuner ve Gali, 2005) yüzeysel davranışın işten ayrılma niyetini artırması beklenebilir. Bununla birlikte daha önceki araştırmalarda elde edilen bulgulardan (Chau vd., 2009) yola çıkılarak yüzeysel davranışın, duygusal tükenmeye yol açması, duygusal tükenmenin de işten ayrılma niyetini artırması beklenebilir.

Duygusal tükenme, artan duygusal tükenme hissi, diğerlerine karşı olumsuz ve alaycı tutumların geliştiği ve bireyin başarıma hissinin azaldığı bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişliğin (Maslach ve Jackson, 1981) en önemli boyutu olarak gösterilmektedir (Lee ve Ashforth, 1993). Bireyin işinden dolayı duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi şeklinde tanımlanan duygusal tükenme (Maslach ve Jackson, 1981) çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında duygusal tükenmenin bağlamsal performans (Aryee vd., 2008), iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığına (Babakus vd., 1999), devamsızlık (Deery vd., 2002) ve işten ayrılma niyetini arttırdığına (Knudsen vd., 2009) dair sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle oluşturulan hipotezler şöyledir:

H1: Yüzeysel davranışın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Derinlemesine davranışın yüzeysel davranışa nazaran, gerek çalışan açısından gerekse örgütsel açıdan daha olumlu sonuçlar yarattığı daha önce belirtilmişti (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2000; Chau, vd., 2009; Öz, 2007). Turizm endüstrisindeki pek çok iş, çalışanların müşterilere güler yüzlü ve

dostça davranmasını gerektirmektedir ve daha önce de belirtildiği gibi pozitif duyguların sergilenmesinde çalışanlar, derinlemesine davranışı tercih etmektedirler (Kim, 2008). Birey, derinlemesine davranış yoluyla bu pozitif duyguları gerçekte hissetmeye çalıştığında pozitif duygular yaşamış olacaktır (Chau, vd., 2009). Pozitif duygulara sahip çalışanların da, amirleri ve çalışma arkadaşlarının desteğini daha fazla alması, amirleri tarafından daha olumlu değerlendirilmesi ve daha fazla ücret alması gibi kazanımları olmaktadır (Staw, vd., 1994). Duygusal emek konusundan bağımsız olarak örgütsel destekle ilişkili araştırmalarda da bireyin çalışma arkadaşlarının desteğinin ve genel olarak örgütsel destek algısının yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür (Ducharme, vd., 2008; Cropanzano, vd., 1997). Ayrıca pozitif duygular yaşayan bireylerin daha az duygusal tükenme ve samimiyetsizlik duygusu yaşadıkları vurgulanmaktadır (Erickson ve Ritter, 2001). Cote ve Morgan (2002), duygu düzenleme yöntemleri olarak tanımlanan memnuniyet verici duyguların abartılıp, istenmeyen duyguların bastırılmasını (Schaubroeck ve Jones, 2000) ele aldıkları çalışmalarında, memnuniyet verici duyguları abartmanın çalışanların iş tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Sonuç olarak çalışanlarda pozitif duygu ve davranışlara neden olan derinlemesine davranışın, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz bir durumu negatif etkilemesi beklenebilir.

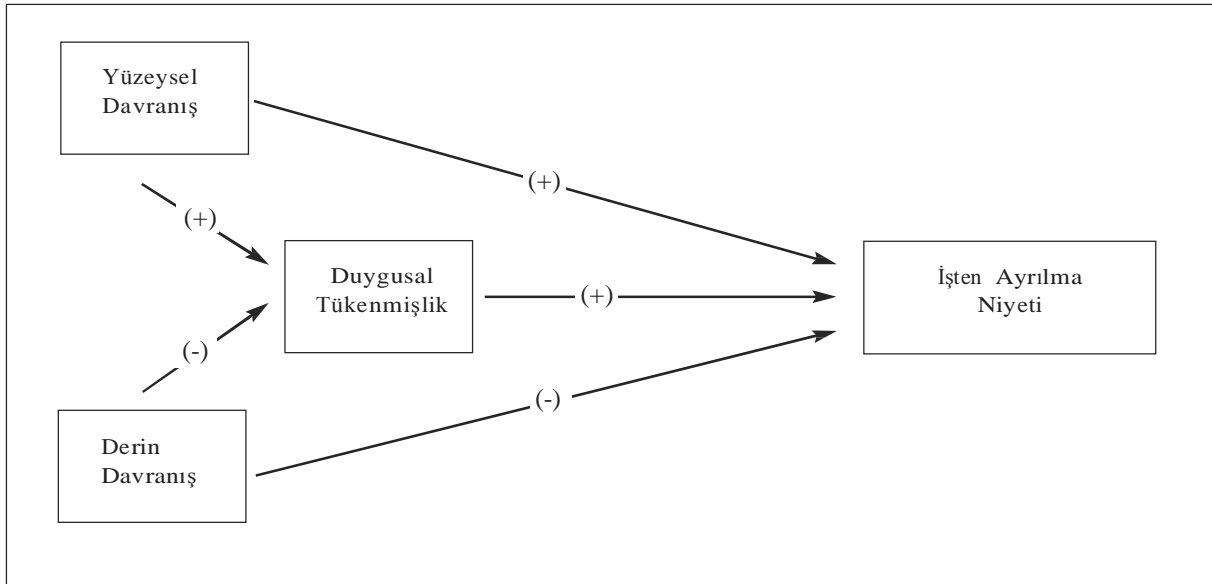
H4: Derinlemesine davranış duygusal tükenmeyi azaltmaktadır.

H5: Derinlemesine davranış işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Bu hipotezlere göre araştırmanın teorik modeli Şekil 1'deki gibidir.

Bazı yazarlara göre işten ayrılma niyeti, mutlaka işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmayabilir. Bu nedenle de duygusal emeğin işten ayrılma ile ilişkisine dair genelleme yapılırken, bunu sadece işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırma sonuçlarına dayandırmak hatalı olabilecektir (Chau, vd., 2009). Özel-

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



likle de ülkemizde işsizlik oranlarının yüksek olması (TÜİK 2010) ve dolayısıyla da yeni iş bulma olanaklarının sınırlı olması nedeniyle çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerinin, işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmaması olağan karşılanabilir. Ancak işten ayrılma niyetinin, ayrılma davranışının bir öncülü olduğunu belirten pek çok araştırma bulunmaktadır (Knudsen, vd., 2006; Tekleab, vd., 2005; Saks, 1994; Tett ve Meyer, 1993; Stumpf ve Hartman, 1984). Ayrıca bu çalışmada konu, sadece işten ayrılma davranışı açısından değil, işten ayrılma niyetinin örgütsel ve bireysel açıdan ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçları nedeniyle de ele alınmıştır. Örneğin işten ayrılma niyeti yüksek olan bir çalışanın iş performansı düşük olacaktır. Performans çalışanın örgütüne yaptığı bir yatırım olarak düşünülürse, ayrılma niyetinde olan birinin daha fazla yatırım yapmaması muhtemel bir sonuçtur (Hui, vd., 2007). Performansın yanı sıra ilgili yazın incelendiğinde işten ayrılma niyetinin iş tatmini (Slattery ve Selvarajan, 2003; Koh ve Goh, 1995; Tett ve Meyer, 1993), örgütsel bağlılık (Slattery ve Selvarajan, 2003; Schwepker, 2001; Udo, vd., 1997), işe bağlanma (engagement) (Jones ve Harter, 2005), adalet algısı (Geurts, vd., 1999) ve orta kademe yöneticiler için örgütsel özdeşleşme (Cole ve Bruch, 2006) ile negatif ilişkiye sahip

olduğu görülmektedir. O halde işten ayrılma niyeti yüksek olan bir çalışanın iş tatmininin, örgütsel bağlılığının, örgütsel özdeşleşme düzeyinin vb. düşük olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti örgütler açısından sadece işten ayrılma davranışına yol açması nedeniyle değil, örgütsel ve bireysel olumsuz etkileri nedeniyle de önemlidir. Bu nedenle de bu çalışmada duygusal emek davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Örnekleme

Duygusal emek kavramı ve kapsamı açısından özellikle çalışanların sürekli olarak müşterilerle etkileşim içinde olmasını gerektiren işler için önemli olmasından dolayı araştırmanın konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yürütülmesine karar verilmiştir. Araştırma Yalova İlinde faaliyet gösteren ikisi özel sektöre ait olmak üzere beş konaklama işletmesinde, müşteri ile yüz yüze ya da telefonla temas halinde çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Dağıtılan 130 anketin 118'i geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 6 tanesi uygun cevaplanmadığından 112 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 1'de görüldüğü gibi ankete katılan

Tablo 1
Çalışanların Demografik Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Kurum	Kamu	53	47,3
	Özel	59	52,7
Cinsiyet	Kadın	29	26,6
	Erkek	80	73,4
Yaş	20'den küçük	2	1,9
	21-25 yaş aralığı	23	21,5
	26-30 yaş aralığı	34	31,8
	31-35 yaş aralığı	19	17,8
	36-40 yaş aralığı	14	13,1
	41-45 yaş aralığı	7	6,5
	46 ve üzeri yaş aralığı	8	7,5
Eğitim	İlköğretim	27	26
	Lise	46	44,2
	Üniversite (Önlisans)	16	15,4
	Üniversite (Lisans)	15	14,4
İşletmedeki Kıdem	1 yıldan az	15	13,8
	1-5 yıllık	55	50,5
	6-10 yıllık	33	30,3
	11-15 yıllık	4	3,7
	16-20 yıllık	1	0,9
	21 ve üzeri	1	0,9
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	4	3,7
	1-5 yıllık	46	43,0
	6-10 yıllık	33	30,8
	11-15 yıllık	14	13,1
	16-20 yıllık	4	3,7
	21 ve üzeri	6	5,6

çalışanların %52,7'si özel sektör, %47,3'ü kamu işletmesi ve %26,6'sı kadın, %73,4'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %53,2'si 20-30 yaş aralığında olup, %30,9'u 31 ve 40 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında çalışanların %26'sının ilköğretim, %44,2'sinin lise, %15,4'ünün meslek yüksekokulu ve %14,4'ünün dört yıllık üniversite eğitimi almıştır. Çalışanların işletmelerindeki kıdemlerine göre dağılımlarına bakıldığında %50,5'inin 1-5 yıldır, %30,3'ünün 6-10 yıllık çalışan olduğu görülmüştür. Sadece %3,7

gibi düşük oranda çalışan 11-15 yıldır aynı işletmede çalıştığını belirtmiştir. Mesleki kıdemlerine göre ankete katılan çalışanların %73,8'inin 1-10 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmektedir. 21 yıldan fazla süredir bu mesleği yaptığını belirten çalışanların oranı %5,6 gibi düşük bir orandır.

Veri Toplama Araçları

Duygusal Emek Ölçeği: Çalışanların duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve toplam 14 ifadeden oluşan

Duygusal Emek Ölçeğinin, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarını ölçen ilk 11 ifadesi kullanılmıştır. Cevaplayıcılardan her bir ifadeyi 5'li Likert ölçeği kullanılarak derecelendirmeleri istenmiştir. Buna göre "5=Kesinlikle Katılıyorum"; "1=Kesinlikle Katılmıyorum"u ifade etmektedir.

Duygusal Tükenme Ölçeği: Ankete katılan çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin belirlenebilmesi için Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin 9 ifadeden oluşan Duygusal Tükenme alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre "5= Her zaman"; "1= Hiçbir zaman"ı ifade etmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Ankete katılanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilmiş olan ve Mimaroğlu'nun (2008) Türkçeye çevirerek çalışmasında yer verdiği 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

ANALİZLER

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliklerini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmış, ölçeklerin tümü ve alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik düzeylerini ölçmek amacıyla da Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Hipotez testleri için ise regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS13 paket programı kullanılmıştır.

Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerden duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin daha önce Türkiye'de kullanılmış olması nedeniyle burada sadece Duygusal Emek Ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 2'de verilmektedir.

Duygusal emek ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısı, orijinal ölçekteki faktör yapısıyla tutarlılık göstermektedir (Tablo1). Buna göre faktör yükü en az 0,35 olan 11 ifadeden 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. ifadelerin, orijinal ölçekte yüzeysel davranış olarak adlandırılan boyutta yer aldıkları görülmüştür. Bu alt boyutta yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,424 ile 0,821

Tablo 2

Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçekte yer alan ifadeler	Faktör Yükleri	
	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış
DE1	,424	
DE2	,519	
DE3	,644	
DE4	,546	
DE5	,736	
DE6	,821	
DE7	,683	
DE8		,465
DE9		,879
DE10		,889
DE11	,374	,654

arasında değişmekte ve toplam varyansın %27,74'ünü açıklamaktadır. “Müşterilere gerçekte hissettiklerimden farklı duygular sergilerim”, “Müşterilerle etkileşime geçtiğimde iyi bir ruh haline sahipmişim gibi yaparım” bu boyutta yer alan ifadelerdir.

Faktör analizi sonucu elde edilen ikinci boyut derinlemesine davranış olarak adlandırılan boyut olup, orijinal ölçekle tutarlı olarak 8, 9, 10 ve 11. ifadelerin bu faktöre yüklendikleri görülmüştür. Burada sadece 11 ifade iki faktöre de girmiştir, ancak iki faktör yükü arasında ,10'dan fazla fark olması (Tavşancıl, 2005) nedeniyle bu ifade derinlemesine davranış boyutunda değerlendirilmiştir. Derinlemesine davranış boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,465 ile 0,889 arasında değişmekte olup, bu boyutun toplam varyansı açıklama düzeyi %21,39 hesaplanmıştır. “Müşterilere gösterdiğim duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım” bu boyutta yer alan ifadelerden biridir. Dolayısıyla ölçeğin tümü toplam varyansın %49,13 'ünü açıklamaktadır. Ölçek yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir.

Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach alfa iç tutarlık analizi ile hesaplanmıştır. Buna göre duygusal emek ölçeğinin tümüne ilişkin Cronbach alfa (α) kat-

sayısı ,714, yüzeysel davranış alt ölçeğine ilişkin katsayı ,778 ve derinlemesine davranış alt ölçeğine ilişkin Cronbach alfa katsayısı ,747'dir (Tablo 3).

Araştırmada kullanılan duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenirlik değerlerinin oldukça yüksek bir değer olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal tükenme ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı ,91, işten ayrılma niyetinin Cronbach alfa katsayısı ,90'dır. Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada duygusal tükenme alt ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ,83'tür. Mimaroglu (2008) işten ayrılma niyeti ölçeği için Cronbach alfa değerinin ,67 olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak araştırmada kullanılan üç ölçeğin de güvenirlik değerlerinin kabul edilebilir değer olan %70'in üzerinde olması, ölçeklerin güvenirliğine işaret etmektedir.

BULGULAR

Betimsel İstatistikler

Tablo 3 incelendiğinde yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise anlamlı değildir. Bunun yanı sıra duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında 0,01 düzeyinde anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Genel olarak ortalamalara bakıldığında

Tablo 3

Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yükleri

	N	Ort.	S. S	Yüzeysel Davranış	Derinleme. Davranış	Duygusal tükenme	İşten Ayrılma Niyeti
Yüzeysel Davranış	99	3,46	0,78	(0,78)*			
Derinlemesine Davranış	102	3,83	0,80	086	(0,75)		
Duygusal tükenme	105	2,38	0,97	,166	-,008	(0,91)	
İşten Ayrılma Niyeti	105	2,40	1,19	,291(**)	-,144	,537(**)	(0,90)

*Alt faktörlerin yaklaşık güvenirlik değerleri parantez içinde verilmiştir

**Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

çalışanların derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış tercihinde önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların derinlemesine davranışı görece olarak daha fazla tercih ettikleri söylenebilir (Ort: yüzeysel davranış=3,46, derinlemesine davranış=3,83). Ayrıca genel olarak işten ayrılma niyetleri ve duygusal tükenme düzeylerinin de düşük olduğu (sırasıyla ort=2,40 ve 2,38) görülmektedir.

Yüzeysel Davranış İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yüzeysel davranışın bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'de verilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda genel olarak kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($F=8,3186$ ve $sig.=0,0049$; $p<0,01$). Bununla birlikte yüzeysel davranış bağımsız değişkeninin Beta katsayısı ve buna karşılık gelen t değeri

ve anlamlılık düzeyine bakıldığında, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($Beta=0,2909$; $t=2,8842$; $sig.=0,0049$; $p<0,01$). Bu da yüzeysel davranış bağımsız değişkeninin, işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediği anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak Hipotez 1'in kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Yüzeysel Davranış ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişki

Yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi artırdığı yönündeki Hipotez 2'nin test edilebilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablodaki ANOVA değerlerine bakıldığında ($F=2,5823$; $sig.=0,1115$) modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde ilgili bağımsız değişkene ilişkin Beta ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi de istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 2 reddedilmektedir.

Duygusal Tükenme ile İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 4

Yüzeysel Davranışın Bağımsız, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,2909	0,0846	0,0744	1,16214		
a Predictors: (Constant), Yüzeysel Davranış						
ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,23492	1	11,2349	8,3186	0,0049
	Residual	121,5513	90	1,3505		
	Total	132,7862	91			
a Predictors: (Constant), Yüzeysel Davranış						
b Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						
Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,8334	0,5671		1,4696	0,1452
	Yüzeysel Davranış	0,4594	0,1593	0,2909	2,8842	0,0049
a Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						

Tablo 5

Yüzeysel Davranışın Bağımsız, Duygusal Tükenmenin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	0,166114	0,0276	0,0169	0,9853	

a Predictors: (Constant), Yüzeysel Davranış

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,5068	1	2,5068	2,5823	0,1115
	Residual	88,3386	91	0,9707		
	Total	90,8453	92			

a Predictors: (Constant), Yüzeysel Davranış
b Dependent Variable: Duygusal tükenme

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,6604	0,4708		3,5264	0,0006
	Yüzeysel Davranış	0,2129	0,1325	0,1661	1,6069	0,1115

a Dependent Variable: Duygusal tükenme

Tablo 6

Duygusal Tükenmenin Bağımsız, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,5371	0,2885	0,2814	1,0067

a Predictors: (Constant), Duygusal tükenme

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,102	1	41,102	40,5541	0,000
	Residual	101,3511	100	1,0135		
	Total	142,4532	101			

a Predictors: (Constant), Duygusal tükenme
b Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	0,8173	0,2676		3,0542	0,0029
	Duygusal tükenme	0,6590	0,1035	0,5371	6,3682	0,000

a Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti

Arasındaki İlişki

Duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini artırdığı yönündeki 3. Hipotezin test edilmesi amacıyla duygusal tükenmenin bağımsız, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre (Tablo 6), kurulan regresyon modelinin anlamlılığına işaret eden F değeri 40,5541, buna karşılık gelen Sig. değeri 0,000'dır. Kurulan modelde bağımsız değişkene ilişkin Beta katsayısı = 0,5371 ve buna karşılık gelen t değeri ve anlamlılık seviyesi sırasıyla 6,3682 ve 0,000'dır. Dolayısıyla duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini artırdığı şeklindeki Hipotez 3 kabul edilmektedir. Duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlamlıdır ve duygusal tükenme, işten ayrılma niyetindeki varyansın 0,54'ünü açıklamaktadır.

Derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasındaki ilişki

Derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin 4. hipotezin test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo'dan görülebileceği gibi derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında kurulan regresyon analizi genel olarak anlamlı değildir (F=0,006 ve p=0,94). Bununla birlikte derinlemesine davranışın Beta değerlerine karşılık gelen t değerleri ve buna tekabül eden anlamlılık seviyesi 0,05'den büyük olduğundan (t=0,0779 ve sig.= 0,93) söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına katkı sağlamadığı söylenebilir. Dolayısıyla Hipotez 4 doğrulanmamıştır.

Derinlemesine davranış ile işten ayrılma

Tablo 7

Derinlemesine Davranışın Bağımsız, Duygusal Tükenmenin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,0080	0,000	-0,0106	0,9397

a Predictors: (Constant), Derinlemesine Davranış

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,0054	1	0,0054	0,0061	0,9380
	Residual	83,0049	94	0,8830		
	Total	83,0102	95			

a Predictors: (Constant), Derinlemesine Davranış

b Dependent Variable: Duygusal tükenme

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,3735	0,4653		5,1014	0,000
	Derinlemesine Davranış	-0,0094	0,1202	-0,0080	-0,0779	0,9380

a Dependent Variable: Duygusal tükenme

niyeti arasındaki ilişki

Derinlemesine davranışın işten ayrılma niyetini azalttığına ilişkin hipotezin test edilmesi amacıyla derinlemesine davranışın bağımsız, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Analiz sonuçlarına bakıldığında derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında kurulan regresyon analizi genel olarak anlamlı değildir ($F=1,9845$ ve $p=0,1622$). Bununla birlikte derinlemesine davranışın Beta değerlerine karşılık gelen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi nedeniyle ($t=-1,4087$ ve $sig.= 0,1622$), söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına katkı sağlamadığı söylenebilir. Bu sonuçtan hareketle Hipotez 5 reddedilmektedir.

Diğer Bulgular

Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmadığı taktirde çalışanlarda duygusal tükenme yaratıp yaratmadığının araştırılması amacıyla, işten ayrılma niyetinin bağımsız, duygusal tükenmenin bağımlı değişken olarak ele alındığı tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin, duygusal tükenmeyi etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir ($F=40,5541$; $Sig.=0,001$; $Beta=0,5371$; $t=6,3682$; $Sig=0,001$).

Araştırmada ayrıca yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın duygusal tükenme ile ilişkisine dair kurulan hipotezlerin doğrulanmamış olmasının, kamu ve özel sektör (çalışanların %52,7’si özel sektör, %47,3’ü kamu çalışanı) çalışma koşullarındaki farklılıktan kaynaklanmış olabileceği düşünce-

Tablo 8

Derinlemesine Davranışın Bağımsız, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,14379	0,0207	0,0103	1,1506		
a Predictors: (Constant), Derinlemesine Davranış						
ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,6275	1	2,6275	1,9845	0,1622
	Residual	124,4547	94	1,3240		
	Total	127,0822	95			
a Predictors: (Constant), Derinlemesine Davranış						
b Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						
Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,1687	0,5780		5,4826	0,000
	Derinlemesine Davranış	-0,2087	0,1481	-0,1438	-1,4087	0,1622
a Dependent Variable: İşten Ayrılma Niyeti						

siyle her bir gruba ayrı ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda duygusal tükenme ile yüzeysel davranış arasında anlamlı ilişki bulunamamış olmasına karşılık, derinlemesine davranış ve duygusal tükenme arasındaki ilişkinin gruplar için farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre özel sektör çalışanları için yapılan regresyon analizinde derinlemesine davranış ve duygusal tükenme arasında kurulan regresyon modelinin ($F=6,683$; $Sig.=0,013$) ve ilgili bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılık etkisinin anlamlı ($Beta=0,35$; $t=2,585$; $Sig.=0,013$) olduğu görülmüştür. Ancak burada dikkat çeken nokta, ilgili yazınla farklı olarak, bulunan etkinin pozitif yönlü olduğudur. Kamuya ait konaklama işletmelerinde çalışanlar için yapılan regresyon analizinde derinlemesine davranış ve duygusal tükenme arasında kurulan regresyon modelinin ($F=5,782$; $Sig.=0,02$) ve ilgili bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılık etkisinin anlamlı ($Beta= -0,34$; $t= -2,405$; $Sig.=0,02$) olduğu görülmüştür. Dikkat edileceği gibi kamu çalışanları için yapılan analizde derinlemesine davranış duygusal tükenmeyi negatif etkilemektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Hizmet örgütlerinde müşterilere yüz yüze ya da telefonla doğrudan hizmet sunan çalışanların, zihinsel ve bedensel emeklerinin yanı sıra duygusal emeklerini de işlerine katmaları gerekmektedir (Kozak ve Güçlü, 2008). Duygusal emek olarak anılan bu konu özellikle müşterilerine sürekli güler yüzlü ve dostça davranmak zorunda olan otel çalışanları için önemlidir. İşyerinde günlük yaşamlarındaki duygularından bağımsız olarak hareket etmek zorunda olan bu çalışanların, örgütleri ya da kendileri adına bir takım sorunlar ve zorluklar yaşamaları da muhtemeldir. Bu duruma bir de otel örgütlerindeki hafta sonu ve tatillerde yoğun çalışma temposu, haftanın 7 günü, günün 24 saati faaliyet gösterilmesi nedeniyle uygulanan (Kozak, vd., 2002) vardiyalı çalışma sistemi gibi çalışma koşullarının zorluğu eklendiğinde durum çalışanlar açısından

daha da zorlaşabilmektedir. Anılan önemi nedeniyle bu çalışmada otel çalışanlarının duygusal emek davranışları ve bu davranışların sonuçları incelenmeye çalışılmıştır

Araştırmada elde edilen sonuçlardan ilki, otelde müşteri ile etkileşim içinde olan çalışanların duygusal emek davranışlarından görece olarak derinlemesine davranışı daha fazla tercih ettikleridir. Bunun bir nedeni, derinlemesine davranışın müşteriler tarafından daha samimi algılandığının çalışanlarca hissedilmesi olabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların genel olarak işten ayrılma niyetlerinin ve duygusal tükenme düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Araştırma grubunun %47,3'ünün kamuya ait örgütler olması ve ülkemizdeki işsizlik oranlarının yüksekliği bu sonuçları ortaya çıkarmış olabilir. Özellikle kamu çalışanlarının dahil olduğu personel rejimimizin büyük ölçüde bürokratik yönetim modelinin özelliklerinden etkilenmiş olması analiz sonuçları açısından açıklayıcıdır. Bu anlamda çalışanların istihdam süresi bakımından, bürokratik anlayışa işaret eden; Weberyen anlayışa göre; memuriyet emekli oluncaya kadar süren bir meslek olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2006, 135). Bu da memurlar için "güvenceli" bir durum yaratmaktadır. Kısacası ortaya konulan bu "güvenceli" durum ile araştırmanın düşük düzeylerdeki işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme sonuçları arasında bir bağ kurulabilir.

İlgili yazında belirtildiği gibi çalışanların hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmaları ve yaşadıkları ile müşteriye yansıttıkları duyguların farklı olması durumunu ifade eden yüzeysel davranışın işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Ancak daha önceki araştırmalardan (Chau vd., 2009) farklı olarak bu çalışmada, yüzeysel davranışın işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Chau vd. (2009), yüzeysel davranışın, işten ayrılma niyetini, duygusal tükenmeye yol açarak dolaylı olarak etkilediğini tespit etmiştir. Oysa bu çalışmada ne yüzeysel davranışın duy-

gusal tükenme yarattığına dair ne de derinlemesine davranışın duygusal tükenmeyi azalttığına dair anlamlı sonuçlar elde edilmemiştir. Bu sonuçlar, yüzeysel davranışla duygusal tükenme arasında ilişki kuran (Chau, vd., 2009; Zammuner ve Gali, 2005; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003) ve derinlemesine davranışın olumlu etkilerine dikkat çeken daha önceki araştırmalarla (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2000; Chau, vd., 2009; Öz, 2007) tutarlılık göstermemektedir. Otel işletmesi çalışanlarının, Türk kültüründeki “misafir” olgusundan hareketle müşteriye güler yüzlü ve dostça davranma gerekliliğini içselleştirmiş olması, bu sonucun nedenlerinden biri olarak düşünülebilir.

Ayrıca araştırmada farklı çalışma ve istihdam koşullarına sahip (kamu ve özel sektör) çalışanların yer almasının bu sonuca yol açmış olabileceği düşüncesiyle yapılan analizlerde bu açıdan anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre derinlemesine davranış, özel sektör çalışanlarında duygusal tükenmeye neden olurken, kamu çalışanlarında duygusal tükenmeyi olumsuz etkileyen bir değişken olarak görülmüştür. Dolayısıyla derinlemesine davranışın etkisi kamu çalışanları üzerinde beklenen şekildeyken, özel sektör çalışanlarında ilgili yazınla tutarlılık göstermemektedir. Bu farklı gruplar için elde edilen farklı etki, araştırmanın örgütlerdeki çalışma koşullarını da (istihdam koşulları, amir desteği, yetki kullanımı gibi) içerecek şekilde genişletilerek tekrarlanması gereğine işaret etmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri de, derinlemesine davranışın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olmamasıdır. Diğer bir deyişle derinlemesine davranışın işten ayrılma niyetini azalttığına ilişkin görüş doğrulanmamıştır. Bu araştırmada derinlemesine davranışın (kamu çalışanlarında duygusal tükenmeyi olumsuz etkilemesi dışında) bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sayılabilecek sonuçları, araştırmada ele alınan iki değişken –işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme- açısından doğrulanmamıştır.

Son olarak araştırmada elde edilen bulgu duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini etkilediğidir. İlgili yazınla tutarlı olarak duygusal tükenme düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Özellikle personel devir hızı maliyetlerinin çok daha yüksek olduğu hizmet örgütleri için bu sonuç daha anlamlı kabul edilebilir. İşten ayrılma niyetinin mutlaka işten ayrılma davranışı ile sonuçlanamayacağı, dolayısıyla işten ayrılma niyetinin yüksek olmasının personel devir hızı oranlarıyla ilişkilendirilmesinin sakıncalı olabileceği vurgulanmıştır. Ancak işten ayrılma niyetinin yüksek olmasının işten ayrılma davranışı dışında olumsuz etkiler yaratabileceği düşüncesiyle yapılan analizde bu niyetin duygusal tükenmeye neden olduğu tespit edilmiştir. Yani duygusal tükenme işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilerken, aynı şekilde işten ayrılma niyeti de duygusal tükenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışı ile sonuçlanmasa bile örgütler ya da bireyler için olumsuz sonuçlar doğurabileceğine ilişkin görüşü destekler nitelikte bir bulgudur.

Araştırmanın örnek büyüklüğünün, tur operatörleri, seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri, diğer konaklama işletmeleri çalışanlarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi istihdama ilişkin ya da çalışma koşullarına ilişkin değişkenlerin de araştırmaya dahil edilmesi, konunun daha kapsamlı olarak irdelenmesine neden olabilecektir. Bu araştırma, otel çalışanları, yöneticileri ve bu konuda Ülkemizde yapılacak diğer çalışmalara ışık tutacak bulgular içermektedir.

Kaynaklar

- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008), Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GDO Örneği), Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10:2, 69-96.
- Arsıntaş, Cem Cüneyt (2007), Lider üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, TİSK Akademi, 2007/1, 160-173.
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Demerouti, Evangelia, Janssen, Peter P.M., Hulst, Renée Van Der ve Brouwer, Janneke (2000), Using Equity Theory to Examine the Difference between Burnout and Depression, Anxiety, Stress, and Coping, 13, 247-268.
- Basım, H. Nejat, Şeşen, Harun, Sözen, Cenk ve Hazır, Köksal (2009), Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Vatanlaşlık Davranışlarına Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 55-66.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G. (1996), Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, Academy of Management Journal, 39:6, 1538-1567.
- Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz (2009), Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatanlaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12:21, 215-239.
- Bolat, Tamer (2003), Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17:3-4, 199-219.
- Büssing, André ve Glaser, Jürgen (2000), Four-Stage Process Model of the Core Factors of Burnout: The Role of Work Stressors and Work-Related Resources, Work & Stress, 14:4, 329-346.
- Çalgan, Zeynep, Yeğenoğlu, Selen ve Aslan, Dilek (2009), Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik, Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, 29:1, 61-74.
- Deluga, Ronald J. ve Perry, J.T. (1991), The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges, Journal of Occupational Psychology, 64, 239-252.
- Deluga, Ronald J. ve Perry, J.T. (1994), The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, Group & Organization Studies, 19:1, 67-86.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm ve Schaufeli, Wilmar B. (2000), A Model of Burnout and Life Satisfaction amongst Nurses, Journal of Advanced Nursing, 32:2, 454-464.
- Demiral, Yücel, Ünal, Belgin, Kılıç, Bülent, Soysal, Ahmet, Bilgin, Ahmet Can, Uçku, Reyhan ve Theorell, Tores (2007), İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi, Toplum Hekimliği Bülteni, 26:1, 11-18.
- Dienesch, Richard M. ve Liden, Robert C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, Academy of Management Review, 11:3, 618-634.
- Dockery, Terry M. ve Steiner, Dirk D. (1990), The Role of The Initial Interaction in Leader-Member Exchange, Group & Organization Studies, 15:4, 395-413.

- Dunegan, Kenneth J., Duchon, Dennis ve Uhl-Bien, Mary (1992), Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators, *Journal of Management*, 18:1, 59-76.
- Enzmann, Dirk, Schaufeli, Wilmar B., Jansen, Peter ve Rozeman, Alfred (1998). Dimensionality and Validity of the Burnout Measure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 331-351.
- Freudenberger, Herbert J. (1977), Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker, *Child Care Quarterly*, 6:2, 90-98.
- Gerstner, Charlotte R. ve Day, David V. (1997), Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82:6, 827-844.
- Graham, Leslie N. ve Witteloostuijin, Arjen van (2010), Leader-Member Exchange Communication Frequency and Burnout, Discussion Paper Series 10-08, Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute, 1-40.
- Hayter, Mark (2000), Utilizing the Maslach Burnout Inventory to Measure Burnout in HIV/AIDS Specialist Community Nurses: The Implications for Clinical Supervision and Support, *Primary Health Care Research and Development*, 1, 243-253.
- Hetland, Hilde, Sandal, Gro Mjeldheim ve Johnsen, Tom Backer (2007), Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16:1, 58-75.
- Huang, Xu, Chan, Simon C.H., Lam, Wing ve Nan, Xinsheng (2010), The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout and Work Performance in Call Centers in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:7, 1124-1144.
- Jamal, Muhammad (2010), Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination, *International Management Review*, 6:1, 31-41.
- Kanste, Outi, Kyngäs, Helvi ve Nikkilä, Juhani (2007), The Relationship between Multidimensional Leadership and Burnout among Nursing Staff, *Journal of Nursing Management*, 15, 731-739.
- Karasek, Robert A. Jr. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kaşlı, Mehmet (2009), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Lambe, C. Jay, C. Wittmann, Michael ve Spekman, Robert E. (2001), Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8:3, 1-36.
- Le Blanc, Pascale M., Jong, Rendel D. de, Geersing, Jan, Furda, Jur ve Komproe, Ivan H. (1993), Leader Member Exchanges: Distinction between Two Factors, *European Work and Organizational Psychologist*, 3:4, 297-309.

- Malach-Pines, Ayala (2005), The Burnout Measure, Short Version, *International Journal of Stress Management*, 12:1, 78-88.
- Maslach, Christina (2001), "What Have We Learned about Burnout and Health?", *Psychology and Health*, 16, 607-611.
- Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981), The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2:2, 99-113.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. ve Leiter, Michael P. (2001), Job Burnout, *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- McCain, Anita Kinsella (1994), The Relationship between Head Nurse Leadership Behavior and Staff Nurse Burnout, Phd Thesis, University of Bridgeport, Bridgeport.
- Scandura, Terri A. ve Schriesheim, Chester A. (1994), Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research, *Academy of Management Journal*, 37:6, 1588-1602.
- Scandura, Terri A. ve Graen, George B. (1984), Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69:3, 428-436.
- Schriesheim, Chester A., Castro, Stephanie L. ve Cogliser, Claudia C. (1999), Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practises, *Leadership Quarterly*, 10:1, EBSCOhost Database, 63-113.
- Schwarzer, Ralf, Schmitz, Gerdamarie S. ve Tang, Catherine (2000), Teacher Burnout in Hong Kong and Germany: A Cross-Cultural Validation of the Maslach Burnout Inventory, *Anxiety, Stress, and Coping*, 13, 309-326.
- Schyns, Birgit ve Wolfram, Hans-Joachim (2008), The Relationship between Leader-Member Exchange and Outcomes as Rated by Leaders and Followers, *Leadership & Organization*, 29:7, 631-646.
- Seltzer, Joseph ve Numerof, Rita E. (1988), Supervisory Leadership and Subordinate Burnout, *Academy of Management Journal*, 312, 439-446.
- Steiner, Dirk D. (1988), Value Perceptions in Leader-Member Exchange, *The Journal of Social Psychology*, 128:5, 611-618.
- Steiner, Dirk D. (1997), Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6:1, 59-71.
- Stordeur, Sabine, D'hoore, William ve Vandenberghe, Christian (2001), Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion among Hospital Nursing Staff, *Journal of Advanced Nursing*, 35:4, 533-542.
- Sundin, Lisa, Hochwalder, Jacek, Bildt, Carina ve Lisspers, Jan (2007), The Relationship between Different Work-Related Sources of Social Support and Burnout among Registered and Assistant Nurses in Sweden: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 44, 758-769.
- Thomas, Christopher H. ve Lankau, Melenie J. (2009), Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout, *Human Resource Management*, 48:3, 417-432.

-
- Wayne, Sandy J., Liden, Robert C. ve Sparrowe, Raymond T. (1994), Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation, *The American Behavioral Scientist*, 37:5, 697-714.
- Wilhelm, Caroline C., Herd, Ann M. ve Steiner, Dirk D. (1993), Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 531-544.
- Yukl, Gary, O'Donnell, Mark ve Taber, Thomas (2009), Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 24:4, 289-299.
-

