

Yöneticiye Duyulan Güvenin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde İşte Gelişmenin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Workplace Development in the Effect of Trust in Managers on Emotional Exhaustion

Özden YURTTAKALAN ^a H. Nejat BASIM ^b

^a HMB Gelir İdaresi Başkanlığı, Ankara, Türkiye. ozdyttk@gmail.com

^b Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Programı, Ankara, Türkiye. nbasim@baskent.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Yöneticiye duyulan güven Duygusal tükenme İşte gelişme Gönderilme Tarihi 7 Temmuz 2025 Revizyon Tarihi 16 Ocak 2026 Kabul Tarihi 30 Ocak 2026 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Yöneticiye duyulan güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu ilişkiye son yıllarda önemli bir örgütsel davranış konusu olarak ele alınan ve günümüzde yaygın olarak araştırmaya konu olan işte gelişmenin etkisini ortaya çıkarmaktır. Yöntem – Araştırma, uygun ölçeklerle, Ankara ilinde aktif çalışma yaşamında olan kamu ve özel sektör çalışanlarının oluşturduğu 401 kişilik bir örneklemden elde edilen verilerin analiziyle yürütülmüştür. Bulgular – Araştırma sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin duygusal tükenmeyi ters yönde, işte gelişmeyi aynı yönde ve anlamlı olarak etkilediği; işte gelişmenin, duygusal tükenmeyi ters yönde ve anlamlı olarak etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca işte gelişmenin yöneticiye duyulan güven ile duygusal tükenme arasındaki etkileşimde bütünleyici kısmi aracılık rolü oynadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Tartışma – Bu araştırma, yöneticilere duyulan güven, işte gelişme ve duygusal tükenme değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütlerde güven ortamının ve çalışan gelişiminin desteklenmesinin, tükenmişliğin önlenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Trust in supervisor Emotional exhaustion Thriving at work Received 7 July 2025 Revised 16 January 2026 Accepted 30 January 2026 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to examine the relationship between trust in supervisor and emotional exhaustion, and to reveal the effect of thriving at work—an increasingly prominent topic in organizational behavior—as a potential mediating variable in this relationship. Design/methodology/approach – The research was conducted through the analysis of data collected from a sample of 401 public and private sector employees actively working in Ankara, using validated measurement tools. Results – The results indicate that trust in supervisor has a significant negative effect on emotional exhaustion and a significant positive effect on thriving at work. Furthermore, thriving at work negatively and significantly affects emotional exhaustion. Additionally, thriving at work was found to have a complementary partial mediating role in the relationship between trust in supervisor and emotional exhaustion. Discussion – The study reveals significant relationships among trust in supervisor, thriving at work, and emotional exhaustion. The findings emphasize that fostering a climate of trust and supporting employee development are critical for reducing emotional exhaustion in organizational settings.

1. Giriş

Gelişen teknoloji, rekabetçi çalışma ortamı ve kişisel sorunlar gibi olumsuzluklar, çalışanların ruhsal ya da fiziksel olarak enerjilerinin tükenmesine yol açarak örgütlerin ve çalışanların iş ortamını tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Bu şekilde tükenme duygusu yaşayanlar, duygusal kaynakları azaldıkça özellikle psikolojik olarak kendilerinden daha fazla şey veremeyeceklerini hissedebilmektedir. Maslach ve Jackson (1981), bu durumu duygusal tükenme olarak adlandırmaktadır. Çalışanın elindeki kaynaklarını aşan taleplerin olması, zaman içerisinde bireyin tükenmesine yol açarak gerek

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Başkent Üniversitesi, Sosyal ve Sanat Alan Araştırma Kurulu tarafından 07.08.2025 tarihli ve 17162298.600259 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Yurttakalan, Ö., Basım, H.N. (2026). Yöneticiye Duyulan Güvenin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde İşte Gelişmenin Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 388-403.

kendisi için gerekse çalıştığı örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun önüne geçmede etkili olabilecek faktörlerin olduğu ve bu faktörlerden birinin yönetici tarafından yaratılan güven ortamı olduğu söylenebilir.

Güven; bireyler, gruplar ve örgüt ilişkileri olmak üzere farklı boyutlarda ele alınan bir yapıdır. Zamanla ortaya çıkabilecek ve belli faktörlere bağlı olarak güçlenebilecek bir olgu olan güvenin oluşumunda, özellikle yöneticilerin davranışlarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada ele alınan değişkenlerden duygusal tükenmenin olumsuz sonuçlarının olumluya dönüştürülmesinde en büyük katkının, çalışanlar kapsamında karar mekanizması olması nedeniyle, yöneticilere ve yarattıkları güven ortamına ait olduğu kabul edilebilir. Bu bağlamda yöneticiye duyulan güvenin duygusal tükenmenin olumsuz etkilerini azaltmasındaki etkileri bu çalışmada araştırılmaktadır.

İlk yöneticiler, planlanan faaliyetlerde karar vermede ve kararların uygulanmasında sahip oldukları yetkilerle, çalışanların işleri yapma tarzında ve gösterdikleri davranışlarda da oldukça etkilidirler. İşlerin tam ve doğru olarak yapılmasında çalışanları motive edecek, yaptıkları işlerde ve bulundukları çalışma ortamında sürekli öğrenmelerini ve enerjilerini kaybetmeden çalışmaya devam etmelerini sağlayacak davranışların belirlenip, geliştirilmesi yönetimin sorumlulukları kapsamında ele alınabilir. Yöneticiler, bu sorumluluklarını yerine getirirken işte gelişme olgusundan yararlanabilirler. Spreitzer ve arkadaşlarına (2005) göre, işte gelişme, bir çalışanın işteki aktif ve amaca yönelik davranışı ile çalışma ortamının durumu ve temel psikolojik ihtiyaçlarının tamamını kapsayan canlılık ve öğrenme deneyimini içermektedir. Bu süreçte, çalışanlar canlılık ve öğrenme arasındaki uyum sayesinde daha hızlı bir gelişim gösterebilirler. Bu uyum, çalışanların hem kişisel hem de mesleki anlamda ilerlemelerine katkı sağlar ve bunun doğal bir sonucu olarak da fiziksel ve ruhsal sağlıklarının iyileşmesi beklenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı, iş ortamında yöneticiye duyulan güvenin çalışanın duygusal tükenmesine olası etkileri ile işte gelişmenin duygusal tükenme üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bunun yanı sıra söz konusu olası etkiye işte gelişme olgusunun aracılık edip etmediğini belirlemektir.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda işte gelişme kavramına önem verildiği ancak yöneticiye duyulan güven kapsamında konunun üzerinde pek de durulmadığı; oysa konunun mesleki gelişimde yol gösterici olabileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın değişkenlerine ilişkin elde edilen sonuçların örgütlerde de yönetsel alana katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışanlara ve örgütsel uygulamalara sağlayabileceği katkının yanı sıra elde edilen sonuçlarla yazında mevcut çalışmaları genişleteceği ve gelecekte yapılabilecek benzer çalışmalara katkı sağlayabileceğine inanılmaktadır.

1.1. Duygusal Tükenme

Kişinin işinden dolayı duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş olma halini tanımlayan duygusal tükenme, fiziksel yorgunluk ile psikolojik ve duygusal olarak tükenmiş olma duygusuyla kendini göstermektedir (Wright ve Cropanzano, 1998). Çalışanların duygusal kaynakları tükendikçe psikolojik olarak artık kendilerinden bir şey veremeyecekleri aşamaya gelmeleri duygusal tükenme olarak ele alınmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre duygusal tükenme, tükenmişliğin merkezidir ve insanlar kendilerini veya başkalarını tükenmişlik yaşıyor olarak tanımladıklarında genellikle duygusal tükenme deneyimine atıfta bulunuyorlar demektir. Lee ve Ashforth da (1993) duygusal tükenmenin merkezi rolünün olduğunu ve tükenmişliğin diğer iki boyutu olan duyarsızlaşma ile azalan kişisel başarıyı etkilediğini öne sürmektedirler. Bu sebeple, duygusal tükenme, tükenmişlik sürecinin başlamasında önemli bir yere sahip olduğu için, daha değer gören bir kavram olarak öne çıkmaktadır. (Erer, 2021).

Duygusal tükenmenin daha iyi anlaşılabilmesi için, tükenmeye yol açan etkenlerin ve sonuçlarının belirlenmesi ve dikkate alınması önemlidir. Lee ve Ashforth (1993), kavramın etkenlerinin demografik özellikler, iş talepleri, iş-yaşam doyumu ve biliş; sonuçlarının ise işten ayrılma niyeti, azalan mesleki bağlılık, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı olduğunu belirtmektedir. Wright ve Cropanzano (1998) ise duygusal tükenmeyi; çalışanın bakış açısına göre geçmeyen soğuk algınlığı, mide-bağırsak sorunları, baş ağrıları ve uyku bozuklukları gibi bir dizi fizyolojik güçlüklerle ilişkilendirirken, örgütsel bakış açısına göre ise işten ayrılma niyeti, iş tutumu, düşük iş performansı gibi davranışsal olumsuzluklarla sonuçlanacağını üzerinde durmaktadır. Tükenmişlik, ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için örgüt ve birey açısından üstesinden gelinmesi ve hatta önlenmesi gerekmektedir (Aksoy Kürü, 2021).

Duygusal tükenmenin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasında bir dizi etken önemli rol oynamaktadır. Bu etkenler arasında, özellikle çalışanların iş yaşamlarını doğrudan etkileyen birçok konuda karar alma yetkisine sahip yöneticilerin tutumları ve davranışları önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve duygusal durumlarını göz önünde bulundurarak sergiledikleri olumlu ve destekleyici davranışlar, çalışanların duygusal tükenmişlik hissini hafifletebilir. Bu yönetim anlayışı, daha verimli ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturarak tükenmişliğin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yardımcı olabilir. Wong ve Cummings'ın de (2009) ileri sürdüğü gibi sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasında yöneticilerin sergilediği güven oluşturan davranışlar, duygusal tükenme gibi olumsuzlukları olumluya dönüştürülebilir.

1.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Güven kavramının insan yaşamının tamamında önemli bir yeri olduğu söylenebilir. İnsanların birbirlerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlarda güven kavramı kilit bir role sahiptir. İnsan ilişkilerinde güvenin olması diğerlerinin kendisine zarar vermek istemediklerini düşündürerek kişide rahatlık ve huzur sağlarken aksi durumda korku, şüphe, geri çekilme ve aradaki ilişkiyi kontrol etme ihtiyacıyla birlikte sürekli kendini koruma davranışı ortaya çıkarmaktadır (Govier, 1998:3).

Son yıllarda farklı disiplinler kapsamında daha fazla ilgi odağı olmaya başlayan güven kavramı, psikolojik bir olay olarak kabul edilerek bireysel, grup ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Bijlsma ve Koopman, 2003; Shamir ve Lapidot-Raz, 2003; Lewis ve Weigert, 1985). Bu durumda güven, bir örgütte çalışan bireylerin yönetime, çalışma arkadaşlarına ve örgütün tamamına duyduğu inanç olarak tanımlanabilir. Özellikle örgütün bütününe ilişkin güven algısının yaratılmasında yöneticilerin ve onların davranışlarının ayrı bir önemi olduğu kabul edilebilir. Yöneticilerin güven oluşturmaları yönetsel güvenilir davranış olarak etiketleyen Whitener ve arkadaşları (1998), yöneticilerin eylem ve davranışlarının güven için temel oluşturduğunu ve ilk adımı atarak örgütsel güvene dayalı ilişkiler başlatmanın, aslında yönetimin sorumluluğunda olduğunu savunmaktadırlar. Güvenin özellikle iki yönlü geri bildirim sağlamada kritik önemini vurgulayan Reinke ve Baldwin (2001), yöneticiye güveni çalışanın yöneticisinin sözlerini yerine getireceği, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgüte karşı başarılı bir güven duygusu yaratılmasında, çalışanların yöneticiler tarafından önemsenmesinin, desteklenmesinin ve onlara verilen sözlerin yerine getirilmesinin önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir (Atkinson, 2007).

Yöneticiye duyulan güvenin bu süreçteki rolü ulusal yazında da birçok çalışmada vurgulanmıştır (Aydoğan ve Yasrebdoost, 2022; Artar vd., 2019; Girgin ve Bayraktar, 2017; Sağlam Arı ve Tunçay, 2010)

Yöneticiler, çalışanların davranış ve tutumlarını şekillendirmede motivasyonel bir kaynak olarak görülmekte ve çalışan, yöneticisine ne kadar güvenirse tüm çaba ve kaynaklarını da onun istekleri doğrultusunda kullanabilmektedir (Rich, 1997; Dirks ve Ferrin, 2001). İş yerinde meydana gelen yönetici-çalışan ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda ikili ilişkinin kalitesinin, çalışanın duygusal tükenmişliği üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Thomas vd., 2013; Sağlam Arı ve Tunçay, 2010).

1.3. Yöneticiye Duyulan Güven ve Duygusal Tükenme Etkileşimi

İnsanların işleriyle ve çalışma ortamıyla kurdukları ilişki herhangi bir nedenle zarar gördüğünde bir takım psikolojik zorluklar ortaya çıkabilmektedir. Çalışma ortamı, iş niteliği, iş yükü, yetersiz kaynaklar, teşvik ve ödüllerin olmaması, kişisel özellikler, olumsuz ilişkiler gibi pek çok neden, çalışanlarda olumsuz duygulara yol açabilir. Özellikle yöneticilerin güvenilmez olduğu düşünen çalışanlar, psikolojik olarak zor durumda hisseder ve bu da iyi olma hallerini olumsuz etkiler (Dirks ve Ferrin, 2002). Yöneticinin olumlu tutumu, çalışanlarla bilgi paylaşması, onları dinlemesi ve adil yaklaşması gibi güven unsurları, çalışma ortamındaki olumsuz etkileri azaltabilir. Böylece, çalışanlar endişe ve sorunlarını daha rahat dile getirebilir ve duygusal tükenmenin etkisi azalabilir (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010). Ceyanes (2004), okullarda yaptığı araştırmada okul müdürlerinin öğretime engel unsurları ortadan kaldırma sorumluluğunu vurgulamış ve öğretmenlerin tükenmişlik hissini, müdüre duyulan güvenle azalabileceğini göstermiştir. Harvey ve arkadaşları (2003), bir muhasebe firmasında aşırı iş yükünün olumsuz psikolojik etkilerini incelerken, yöneticiye duyulan güvenin duygusal tükenmeyi hafiflettiğini belirtmiştir. Lambert ve arkadaşları (2012), yöneticiye duyulan güvenin aşırı iş talebinin yol açtığı sorunları hafiflettiğini, çalışanlar arasında güçlü ve destekleyici bir iletişimin kurulmasına zemin hazırladığını ifade etmektedir.

Bu kavramsal açıklamalardan yola çıkılarak çalışmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: Yöneticiye duyulan güven, duygusal tükenmeyi ters yönde ve anlamlı olarak etkiler.

Yöneticiye duyulan güvenin duygusal tükenme üzerindeki etkisini ele alan hipotezin devamında, bu etkinin işte gelişme aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği değerlendirilmiş ve bu bağlamda bir sonraki bölümde işte gelişme kavramı incelenmiştir.

1.4. İşte Gelişme Kavramı

Gelişme kavramı, son yıllarda pozitif örgütsel bilim ve davranış alanlarında önemli bir ilgi odağı haline gelmiştir. (Paterson vd., 2014). Spreitzer ve arkadaşları (2005), örgütsel davranış alanında gelişmeyi enerji dolu olma, değerli hissetme, üretkenliği artırarak yeni şeyler öğrenme fırsatlarına sahip olma gibi unsurlar çerçevesinde ele almış ve bunu işyerinde canlılık ve öğrenme duygusunun deneyimlendiği psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. Bu nedenle işte gelişmenin, canlılık ve öğrenme gibi alt boyutları içeren bir yapı olduğu görülmektedir.

Canlılık, gelişim içinde olan insanların kendilerini enerjik hissetmeleri olarak tanımlanırken; öğrenme ise bireylerin yaptıkları işte sürekli olarak gelişip zamanla daha iyi hale geldiklerini hissetmeleriyle ilişkilendirilmektedir (Porath vd., 2012). Başkalarıyla derin ve üretken ilişkiler kuran bireylerin, kendilerini daha canlı ve enerjik hissettikleri ve canlılığın, temelde bu zengin ilişkisel bağlantılardan doğduğu belirtilmektedir (Spreitzer vd., 2005; Carmeli ve Spreitzer, 2009). Bu bağlantılar aracılığıyla çalışanlar, başkalarıyla iş yaparken, iş hakkında konuşurken ve diğerlerini gözlemlerken kurdukları etkileşimler sayesinde öğrenme süreci gerçekleşir (Carmeli ve Spreitzer, 2009). İş yaparken kurulan kişilerarası ilişkiler, çalışanlar arasında daha fazla bilgi ve fikir alışverişine zemin hazırlamakta ve bu etkileşimler, işte gelişimi teşvik eden önemli bir faktör oluşturmaktadır (Niessen vd., 2012). İşte gelişmeyi deneyimleyen çalışanlar, yeni bilgi ve beceriler edinmekle kalmaz, aynı zamanda bu etkileşimler aracılığıyla kendilerini enerjik hisseder, tükenmişlik yerine sürekli bir gelişim ve canlılık duygusu yaşarlar ve böylece işlerinde daha fazla motivasyon ve verimlilik kazanırlar (Spreitzer vd., 2012).

Görüldüğü üzere işte gelişmenin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için, canlılık ve öğrenme duygusunun birbirini tamamlayarak bir arada ele alınması son derece önemlidir. Bu iki boyut, çalışanların enerjik ve motive olmalarını sağlarken, aynı zamanda işlerinde sürekli bir gelişim ve ilerleme hissine de sahip olabilirler. İki boyut arasındaki etkileşimin hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artıran güçlü bir etken olduğu söylenebilir. Ancak, bir çalışan iş yerinde canlılık hissediyor olsa da, öğrendiklerinin mevcut bilgi ve becerilerine katkıda bulunduğu dair bir farkındalık geliştiremiyor ya da öğrenme sürecinde tükenmişlik duygusu yaşıyorsa, bu durumda gerçek bir gelişimden söz edilemez (Kleine vd., 2022).

İşte gelişmenin sürdürülebilir ve bütüncül bir şekilde sağlanabilmesinin yalnızca bireyin içsel kaynaklarıyla değil, aynı zamanda örgütsel çevredeki ilişkisel dinamiklerle de yakından ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle yöneticilere duyulan güven, çalışanların hem canlılık hem de öğrenme duygusunu destekleyen kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Güven duyulan bir yönetici, çalışanların kendilerini daha güvende, değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak işte gelişim süreçlerini olumlu yönde etkiler. Bununla birlikte, yoğun iş baskısı veya yönetici ile kurulan ilişkinin zayıf olması, çalışanlarda duygusal tükenmeye yol açarak gelişim duygusunu zedeleyebilir. Bu bağlamda, yöneticilere duyulan güven ile duygusal tükenme arasındaki etkileşimin, işte gelişme üzerindeki rolünü anlamak, bireysel ya da örgütsel verimliliği artırma stratejileri açısından önemli bir adım teşkil etmektedir.

1.5. İşte Gelişmenin Yöneticiye Duyulan Güven-Duygusal Tükenme Etkileşimindeki Rolü

İşte gelişme, bireysel ve örgütsel unsurlardan etkilenebilir; çalışanların beceri ve tutumlarıyla şekillenen psikolojik sermaye, proaktif kişilik, özerklik, bağlılık ve pozitif ruh hali gibi bireysel özellikler ile liderlik, örgütsel iklim, iş yeri şiddeti ve güven gibi ilişkisel ve örgütsel değişkenler, işte gelişmeyi etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Spreitzer vd., 2005; Kleine vd., 2019; Liu vd., 2021). Bu bağlamda, işte gelişme ile yöneticilere duyulan güvenin birbirine doğrudan bağlı değişkenler olduğu öne sürülmektedir. Yöneticilerin görevi yalnızca örgütlerin işlerini organize etmekle sınırlı kalmaz; aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini de artırmakla sorumludurlar. Bir yöneticinin bu görevleri güven ortamı içinde yerine getirmesi, çalışanlar üzerinde daha olumlu etkiler yaratabilir. Güven ortamı, çalışanların yöneticilerine daha fazla bağlılık duymalarını sağlarken, aynı zamanda kendilerini daha değerli hissetmelerine de olanak

tanıyabilir. Yöneticinin çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurması, çalışanların yaratıcı düşünme, öğrenmeye istekli olma ve sürekli gelişime odaklanma süreçlerine katkı sağlayabilir. Bu nedenle yöneticiye duyulan güvenin işte gelişmeyi destekleyeceği düşünülmektedir aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur.

H₂: Yöneticiye duyulan güven işte gelişmeyi aynı yönde ve anlamlı olarak etkiler.

Yöneticilere duyulan güven, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettirdiği için işlerinde yeni şeyler öğrenmeye karşı daha istekli ve enerjik yaklaşmasını sağlamaktadır. Bu şekilde daha canlı ve sürekli öğrenmeye istekli olan çalışanların iş ortamındaki zorluklara karşı daha dirençli olacağı ve özellikle duygusal tükenmişlik hissiyle daha az karşılaşacağı kabul edilmektedir (Maslach vd., 2001; Dirks ve Ferrin, 2002). Dolayısıyla işteki gelişme ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki, çalışanların kendi yeteneklerini açığa çıkarmaları, yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar yapması için motivasyon sağlayabilir. Sürekli öğrenme fırsatlarının bulunduğu, daha enerjik iş ortamları, çalışanların işlerine olan ilgisini artırabilir ve kendi yeteneklerinin farkına vararak işlerine daha fazla katkıda bulunmak için çaba harcamalarını teşvik edebilir. Tüm bu faktörler, çalışanların zorluklarla başa çıkma kapasitesini artırabilir. Sürekli öğrenme ve yenilikçi, yaratıcı davranışlara yönelmenin, çalışanların duygusal tükenmişlikten kaçınmalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: İşte gelişme duygusal tükenmeyi ters yönde ve anlamlı olarak etkiler.

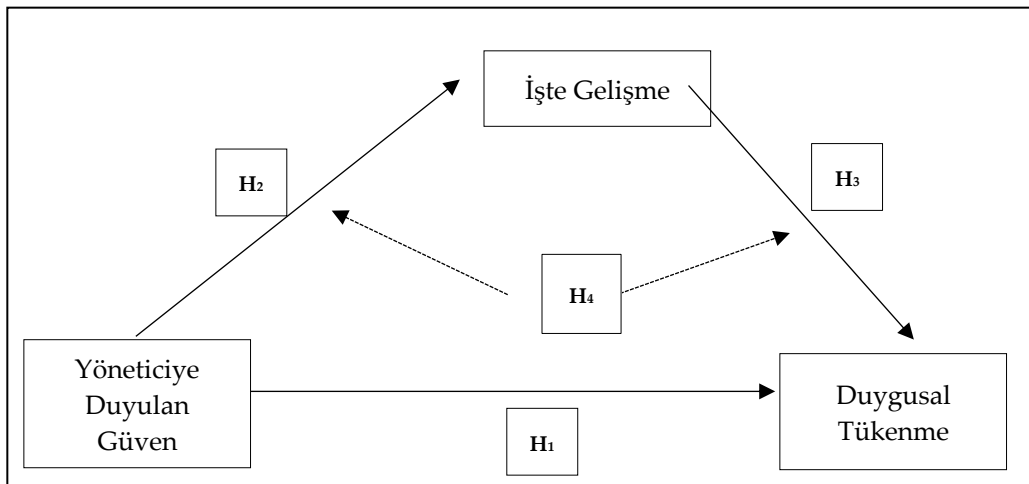
İşte gelişmenin olumlu etkilerinin ortaya çıkmasında yöneticiye duyulan güvenin kritik bir rolü olduğu düşünülmektedir. Güven, bir kaynak olarak değerlendirildiğinde ve doğru şekilde sağlandığında çalışanda sürdürülebilir bir gelişim süreci başlatabilir. Güven, sadece bir duygusal bağ değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artıran ve iş performansını iyileştiren güçlü bir faktördür. Yöneticisine güven duyan bir çalışan, duygusal tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla daha az karşılaşırken, işine daha fazla enerji ve bağlılıkla yaklaşabilir. Bu bağlamda, işte gelişmenin, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ve duygusal tükenmişlik arasındaki güçlü bağlantılarla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. İşte gelişmenin, güven ortamı ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık etmesi gerektiği savunularak bu çalışmanın diğer hipotezi oluşturulmuştur:

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

2. Yöntem

2.1. Araştırma Modeli

Kavramsal çerçevede gerekçeleriyle ele alınan hipotezlere dayalı olarak oluşturulan ve test edilen araştırma modeli Şekil 1.'de sunulmuştur.



Şekil 1 Araştırma Modeli

2.2. Örneklem

Bu araştırma, Ankara ilinde, aktif olarak görev yapan 401 kamu ve özel sektör çalışanından verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir. Verilen kolayda örneklem metoduyla toplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, 401 çalışanın 205'i (%51,1) kadın, 195'i (%48,9) erkek olup, eğitim düzeyleri sırasıyla; 39'u (%9,7) ön lisans, 215'i (%53,6) lisans ve 147'si (%36,7) lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların mesleki özellikleri incelendiğinde 243'ü (%60,6) personel/memur olarak, 158'i (%39,4) ise farklı kademelerde yönetici olarak istihdam edilmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların en büyük kısmı, 46-55 yaş aralığında yer almakta ve bu grup toplamın %37,9'unu oluşturmaktadır. Ayrıca, katılımcıların %41,6'sı, 21 yıl ve üzerinde çalışmaktadır.

2.3. Ölçüm Araçları

Anket yöntemiyle yürütülen çalışmaya ilişkin veriler, katılımcıların cinsiyet, yaş, aylık gelir düzeyi, eğitim durumu, iş yerindeki görev unvanı, toplam çalışma süresi ve bulunulan iş yerindeki çalışma süresi gibi bilgileri içeren 7 soru ve aşağıda açıklanan ölçekler yardımıyla toplanmıştır.

2.3.1. Duygusal Tükenme Ölçeği

Tükenmişlik kavramının Duygusal Tükenme boyutunu ölçmek için, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanması Ergin (1992) tarafından yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin duygusal tükenme boyutundaki dokuz madde, kullanılmıştır. Ölçek, Ergin (1992) tarafından yapılan Türkçe uyarlama çalışmasında önerildiği biçimde 5 dereceli (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman) Likert tipi yapıdadır.

2.3.2. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Yöneticiye duyulan güven düzeyini belirlemek amacıyla, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından Cook ve Wall'un (1980) çalışmasından esinlenerek geliştirilen tek boyutlu ve 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye Turunç ve Çelik (2012) tarafından uyarlanmış ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin algıları, 5 dereceli Likert kullanılarak (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirmeye alınmıştır.

2.3.3. İşte Gelişme Ölçeği

İşte gelişme ölçeği, Porath ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiştir. Toksöz ve arkadaşları (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan işte gelişme ölçeği ve 5'li Likert yapısındadır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). 9 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, öğrenme ve canlılık boyutları bir arada ele alınarak tek faktörlü yapı kullanılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Ölçeklere Ait Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu kısımda, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları test edilmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi çalışması yapılmış olup, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulmuştur. Ortaya konulan sonuçlarla ölçeklerin birleşme ve ayrışma geçerliliği ile iç tutarlık güvenilirliği araştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans katsayıları (AVE=Average Variance Extracted), birleşme geçerliliğini test etmek amacıyla hesaplanmıştır. Bu çerçevede, Cronbach Alpha (CA) ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) değerleri, iç tutarlılık güvenilirliğini test etmek adına kontrol edilmiştir. Hair ve arkadaşlarına göre (2006, 2022), ifadelerin faktör yüklerinin 0,70'ten büyük olması; CR ve CA katsayılarının 0,70'ten büyük olması; AVE değerlerinin 0,50 eşik değerine ulaşması beklenmektedir. Bu temelde, Tablo 1'de, ölçeklerdeki ifadelere ait hesaplanan CR, CA, AVE değerleri görülebilmektedir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi

Yapı	İfadeye Verilen Kod	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa (CA)	Birleşik Güvenirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Duygusal Tükenme	DT1	0,809	0,912	0,930	0,602
	DT2	0,838			
	DT3	0,870			
	DT4	0,774			
	DT5	0,883			
	DT6	0,780			
	DT7	0,437			
	DT8	0,727			
	DT9	0,771			
Yöneticiye Duyulan Güven	YDG1	0,873	0,901	0,927	0,718
	YDG2	0,822			
	YDG3	0,875			
	YDG4	0,860			
	YDG5	0,805			
İşte Gelişme	İG1	0,685	0,873	0,902	0,570
	İG2	0,751			
	İG3	0,784			
	İG5	0,808			
	İG6	0,828			
	İG8	0,650			
	İG9	0,761			

Daha önce de belirtildiği gibi, Hair ve arkadaşları (2022), faktör yüklerinin 0,70'ten büyük olması gerekmektedir. Bu çerçevede, Hair ve arkadaşları (2022) faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini belirtmektedirler. Ek olarak, CR ya da AVE değerlerinin eşik değerin altında olması halinde, faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılmasını önermektedir. Buna göre işte gelişme değişkenini ölçmek için kullanılan İG4 (Öğrenmeye açık değilim) ve İG7 (Kendimi çok enerjik hissetmem) ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,40'ı geçemediği için modelden çıkarılmıştır.

Duygusal tükenme değişkeninin yedinci, işte gelişme değişkeninin de birinci ve sekizinci ölçek ifadelerinin faktör yükleri; 0,437; 0,685 ve 0,650 olarak hesaplanmıştır. Bu ifadelerin CR ve AVE katsayıları istenilen düzeyin üzerinde olduğu için belirtilen ölçek ifadeleri modelden çıkarılmamıştır. Bu yaklaşım, Hair ve arkadaşlarının (2022) belirttiği gibi, düşük faktör yüküne rağmen ilgili değişkenin genel güvenilirlik ve geçerlilik değerleri yeterli ise, ifadenin modelde tutulabileceğini desteklemektedir. Böylelikle, modelin yapısal bütünlüğü korunmuş ve ölçüm modelinin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 1'de de görüldüğü üzere Cronbach Alpha sayıları 0,873 ile 0,912 olarak hesaplanmıştır. Ek olarak, CR

katsayıları da 0,902 ile 0,930 arasında ortaya konulmuştur. Bu sebeple, araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlık güvenirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir (Hair ve arkadaşları (2022).

Tablo 1’deki sonuçlara göre, değişkenleri ölçen ifadelerin faktör yüklerinin 0,437 ile 0,883 arasında olduğu hesaplanmıştır. Bu ek olarak, 0,570 ile 0,718 arasında değişen AVE katsayıları da gözlemlenmiştir. Bu temellerden yola çıkarak, araştırmada kullanılan değişkenlerin birleşme geçerliğinin sağlandığı anlaşılmıştır (Hair ve arkadaşları (2022).

Değişkenlerin ayrışma geçerliğinin test edilmesi için HTMT katsayıları hesaplanmıştır. Henseler ve arkadaşlarına (2015) göre HTMT katsayıları; teorik anlamda birbirine yakın yapılarda 0,90’ın, uzak yapılarda ise 0,85’in altında olmalıdır. Hesaplanan HTMT katsayıları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. HTMT Katsayıları

	Duygusal Tükenme	İşte Gelişme	Yöneticiye Duyulan Güven
Duygusal Tükenme			
İşte Gelişme	0,474		
Yöneticiye Duyulan Güven	0,485	0,369	

Tablo 2’deki HTMT katsayılarına bakılarak, kullanılan değişkenler için ayrışma geçerliliğin istenilen düzeyde olduğu görülmektedir.

3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu araştırma için toplanan verilere dayanarak hesaplanan tanımlayıcı istatistikler, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 3. Duygusal Tükenme Tanımlayıcı İstatistikleri

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

Duygusal tükenme değişkeninin ortalaması 2,84 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 3,20 ile “İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum” ifadesinde gerçekleşmiştir. Duygusal tükenme değişkeni ortalama

değerden düşük bir değer almıştır.

Tablo 4. Yöneticiye Duyulan Güven Tanımlayıcı İstatistikleri

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

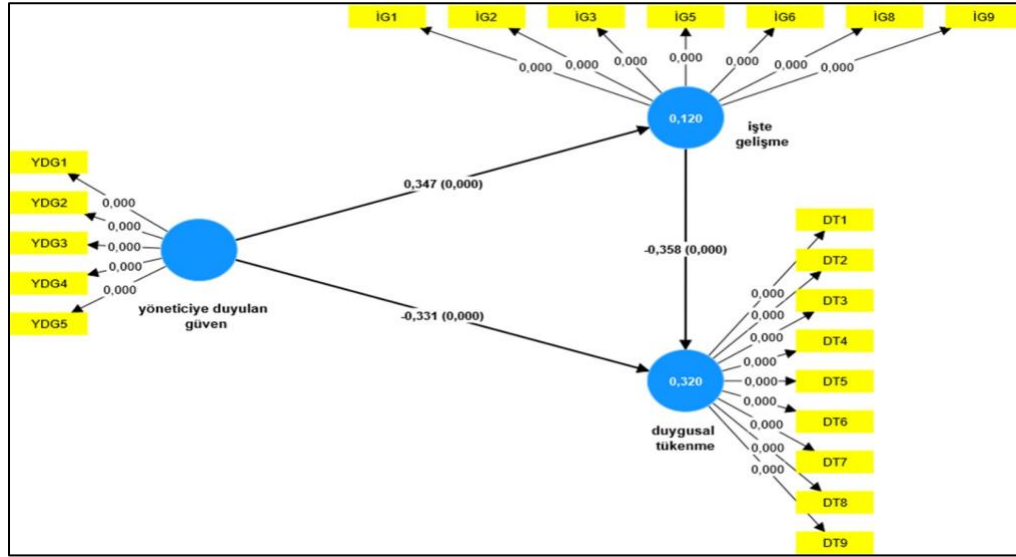
Yöneticiye duyulan güven değişkeninin ortalaması 3,33 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 3,60 ile “Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim” ifadesinde gerçekleşmiştir. Yöneticiye duyulan güven değişkeni ortalama değer seviyesinde bir değer almıştır.

Tablo 5. İşte Gelişme Tanımlayıcı İstatistikleri

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

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

3.3. Hipotez Testleri



Şekil 2. Hipotez Testi Yapılan Yapısal Model

Bu araştırmada ortaya konulan modelin test edilmesi amacıyla, PLS-SEM (en küçük kareler yol analizi) kullanılmıştır. Bu amaçla, SmartPLS 4 istatistik programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. (Ringle ve arkadaşları., 2022; Yıldız, 2021). Bu çerçevede, doğrusallık ve yol katsayıları ilk olarak hesaplanmıştır. Daha sonrasında R² ve etki büyüklüğü (f²) hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar PLS algoritması ile yapılmıştır. Daha sonrasında PLSpredict modülü, modele ilişkin tahmin gücünü (Q²) analiz etmek amacıyla kullanılmıştır. Son olarak PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için SmartPLS 4 programında 10.000 alt örneklem alınarak yeniden örnekleme (bootstrapping) çalıştırılmıştır. Bu çerçevede t değerleri de elde edilmiştir. Sonuç olarak VIF, R², f² ve Q² değerleri, Tablo 6'da görülebilmektedir.

Tablo 6. Yapısal Model Katsayıları

Değişkenler		VIF	R ²	f ²	Q ²
Yöneticiye Duyulan Güven	İşte Gelişme	1,000	0,120	0,136	0,111
Yöneticiye Duyulan Güven	Duygusal Tükenme	1,136	0,320	0,142	0,199
İşte Gelişme		1,136		0,166	

Hair ve arkadaşları (2022), değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) katsayılarının 5'ten küçük olması gerektiğini, bu durumda değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmayacağını savunmaktadırlar. Yukarıda verilen Tablo 6 incelendiğinde VIF değerleri 1,000 ve 1,136 arasındadır bu da model değişkenleri arasında böyle bir problemin varlığını ortadan kaldırmaktadır.

Tablodaki R² değerleri incelendiğinde işte gelişmenin %12, duygusal tükenmenin %32 oranında açıklandığı görülmektedir.

f² ile temsil edilen etki büyüklüğü katsayısının 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Sarstedt ve arkadaşlarına (2017)'e göre de katsayının 0,02'nin altında gerçekleştiği durumlarda bir etkiden söz etmek mümkün görülmemektedir. Etki büyüklüğü katsayıları (f²) incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven değişkeninin işte gelişme ve duygusal tükenme değişkenleri üzerinde düşük, işte gelişme değişkeninin duygusal tükenme değişkeni üzerinde orta etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir.

Hair ve arkadaşları (2022)'e göre tahmin gücü katsayısı (Q²) sıfırdan büyük olmalıdır. Yazarlara göre tahmin gücü katsayısı (Q²) sıfırdan büyük olduğunda, araştırma modelindeki egzogen değişkenler endojen değişkenleri tahmin edebilir. Tablo 6'da verilen tahmin gücü katsayısı (Q²) değerlerine bakıldığında, değerlerin sıfırdan büyük olması sebebiyle araştırma modelinin duygusal tükenme ve işte gelişme üzerinde

tahmin gücüne sahip olduğu düşünülür.

Yeniden örnekleme yöntemi (Bootstrapping) ile hesaplanan doğrudan etki katsayıları Tablo 7’de gösterilmiştir. Ek olarak, dolaylı etki katsayıları da Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 7. Modelin Yol Analizi (Doğrudan Etki Katsayıları)

Yol (Path)		β	Standart Sapma	t	p
Yöneticiye Duyulan Güven	İşte Gelişme	0,347	0,052	6,618	0,000
Yöneticiye Duyulan Güven	Duygusal Tükenme	-0,331	0,052	6,324	0,000
İşte Gelişme		-0,358	0,048	7,388	0,000

Tablo 7’deki sonuçlar incelendiğinde;

- Yöneticiye duyulan güven değişkeninin işte gelişme ($\beta=0,347$; $p<0,01$) değişkeninin üzerinde pozitif yönlü ve duygusal tükenme ($\beta= -0,331$; $p<0,01$) değişkeninin üzerinde negatif yönlü etkiler ile
- İşte gelişme değişkeninin duygusal tükenme ($\beta= -0,358$; $p<0,01$) değişkeni üzerinde ters yönlü etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Modelin Yol Analizi (Dolaylı Etki Katsayıları)

Yol			β	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri
Yöneticiye Duyulan Güven	İşte Gelişme	Duygusal Tükenme	-0,124	0,027	4,608	0,000

Yöneticiye duyulan güven değişkeninin işte gelişme değişkeni üzerinden duygusal tükenme ($\beta= -0,124$; $p<0,01$) değişkeni üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Zhao ve arkadaşlarına (2010)’e göre, dolaylı etkiler anlamlı ise aracı etkinin varlığından söz edilebilir.

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

- Yöneticiye Duyulan Güven → İşte Gelişme → Duygusal Tükenme yolundaki dolaylı etkinin anlamlı olması,
- Yöneticiye Duyulan Güven → İşte Gelişme yolundaki doğrudan etkinin anlamlı olması,
- Yol katsayıları çarpımının pozitif olması nedeniyle,

Yöneticiye duyulan güven değişkeni ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide işte gelişme değişkeninin bütünleyici kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda Tablo 9’da test edilen hipotezlerin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 9. Hipotezlere İlişkin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Yöneticiye duyulan güven, duygusal tükenmeyi ters yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H2: Yöneticiye duyulan güven işte gelişmeyi aynı yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H3: İşte gelişme duygusal tükenmeyi ters yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H4: İşte gelişme, yöneticiye duyulan güven ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Kısmen Desteklenmiştir.

4. Tartışma

Bu araştırmanın bulguları, çalışanların örgütsel ortamda deneyimlediği bazı psikolojik kaynakların, duygusal tükenmişlik düzeylerini anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle yöneticilere duyulan güvenin ve işte gelişme deneyimlerinin, duygusal tükenmeyi azaltıcı etkisi dikkat çekmektedir. Ayrıca, işte gelişmenin, yöneticiye duyulan güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü oynadığı saptanmıştır. Bu bulgular, örgütsel davranış ve psikoloji alanındaki mevcut teorik yaklaşımlarla büyük ölçüde örtüşmekte ve çalışanların iyi oluşunu artıran faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bireylerin iş ortamında sürekli maruz kaldığı stresin sonucu olarak ortaya çıkan en temel tükenmişlik olan ve bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel enerjisinin tükenmesiyle karakterize edilen (Maslach et al., 2001) duygusal tükenmenin hem yöneticilere duyulan güven hem de işte gelişme ile ters yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların destekleyici ilişkiler ve gelişim fırsatları aracılığıyla duygusal dayanıklılıklarını artırabildiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel kaynakların çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki etkisinin önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Yöneticilere duyulan güvenin, çalışanların duygusal tükenmişliğini azaltmadaki rolü yazında yer alan diğer çeşitli çalışmalarla da desteklenmektedir. Dirks ve Ferrin'in (2002) meta-analizi, güvenin çalışanların stres düzeylerini azalttığını ve örgütsel bağlılık ile olumlu iş tutumlarını teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Lambert ve arkadaşları (2012), cezaevi çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, yöneticiye güvenin tükenmişlik üzerinde koruyucu bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Wong ve Cummings (2009), sağlıklı bir çalışma ortamının temel unsuru olarak güveni vurgulamış ve duygusal tükenmenin yöneticiye duyulan güveni olumsuz etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Sağlam Arı ve Tunçay (2010), yöneticilerle kurulan duygusal güvene dayalı ilişkinin çalışanlarda duygusal tükenmenin azalmasına katkı sağladığını vurgulamışlardır. Dolayısıyla güvenin, özellikle stresli durumlarda çalışanlar için bir tampon işlevi gördüğü kabul edilebilir.

İşte gelişmenin (canlılık ve öğrenme boyutlarıyla) duygusal tükenme üzerindeki azaltıcı etkisi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişim süreçlerinin psikolojik faydalarını vurgulamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgularla yüksek düzeyde gelişim deneyimi yaşayan bireylerin duygusal tükenmişliklerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç, daha önce yazına kazandırılan araştırmalarla da uyumludur. Spreitzer ve arkadaşlarının (2005) modeline göre, canlılık ve öğrenme bireyin örgütsel kaynaklara erişimini artırarak stresle başa çıkma kapasitesini güçlendirmektedir. Klein ve arkadaşlarının (2019) gerçekleştirdiği meta-analizde de, işte gelişmenin daha düşük tükenmişlik düzeyleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işte gelişmenin yöneticiye duyulan güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolünün ortaya çıkarılmasının, yazında sınırlı sayıda çalışmayla ele alınan bu konuya önemli bir katkı sunduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular, yöneticilere duyulan güvenin ve çalışanların işte gelişme deneyimlerinin, duygusal tükenmişliğin azaltılmasında kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Örgütlerin çalışan refahını artırmaya yönelik politikalarında güven ortamı oluşturma ve bireysel gelişim imkânlarını destekleme çabaları, yalnızca iş verimliliğini değil; aynı zamanda çalışanların psikolojik dayanıklılığını da güçlendirebilecektir. Bu bağlamda, güven ve işte gelişme olgularını birlikte ele alan modellerin, örgütsel davranış alanında daha fazla araştırılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Ayrıca güven, gelişme ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler, her bağlamda aynı şekilde ortaya çıkmayabilmektedir. Örneğin, Aryee ve arkadaşları (2002), Singapur'da gerçekleştirdikleri araştırmalarında, güvenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ancak tükenmişlik üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu tür farklılıklar, araştırmanın yapıldığı kültürel bağlam, sektörel oluşum, ele alınan örneklemin demografik özellikleri ve hatta örgütsel kültür gibi birçok faktöre bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Özellikle farklı ülkelerde ve farklı kültürel yapılarda örgütsel değerler, yönetici-çalışan ilişkilerinin dinamiği, çalışanların gelişim fırsatlarına ilişkin algıları ve iş ortamındaki sosyal kurallar, güven ile gelişme arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkilerin tükenmişlik üzerindeki etkisini şekillendirebilir. Örneğin, bazı kültürlerde bireysel başarı ön plana çıkarken, diğerlerinde takım çalışması ve kolektif hedefler ön planda olabilir. Bu da güven ve gelişme algısını farklılaştırabilir. Aynı şekilde, sektörel oluşumlar ve örgütsel stratejiler, çalışanların gelişim fırsat algılarını etkileyerek tükenmişlik üzerinde farklı sonuçlar

doğurabilir. Bu durum, güven ve gelişme kavramlarının bağlamsal olarak değerlendirilmesi gerektiğini ve her bir faktörün kendi kültürel, sektörel ve örgütsel koşullarında anlam kazandığını ortaya koymaktadır. Bu hususları dikkate alarak gelecekte yapılacak çalışmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkânı sağlayabilecektir.

Bunların yanı sıra, çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, örneklem seçiminin kolayda örneklem yöntemiyle gerçekleştirilmiş olması, örneklem evreni tam anlamıyla temsil etmesini engellemekte ve dolayısıyla sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu durum, özellikle farklı coğrafi bölgeler veya sektörler için çıkarımlar yapılmasını sınırlandırmaktadır. Ayrıca, çalışmada kullanılan kesitsel veri yapısı, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin belirlenmesini zorlaştırmakta, bu nedenle bulgular nedensel yorumlardan ziyade ilişkisel değerlendirmelerle sınırlandırılmalıdır. Son olarak, örneklem büyüklüğünün yeterli olmasına rağmen, örneklem sınırlılığı da dikkate alınmalıdır. Tüm bu sınırlılıklar göz önünde bulundurularak, araştırma sonuçlarının dikkatli bir şekilde yorumlanması ve gelecekte yapılacak çalışmaların bu kısıtlamaları aşacak yöntemler kullanması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Aksoy Kürü, S. (2021). Duygusal emek davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150–175. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1126>
- Alfredsson, L., Spetz, C. L., & Theorell, T. (1985). Type of occupation and near-future hospitalization for myocardial infarction and some other diagnoses. *International Journal of Epidemiology*, 14(3), 378–388. <https://doi.org/10.1093/ije/14.3.378>
- Artar, M., Adıgüzel, Z., & Erdil, O. (2019). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1417–1432. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.680>
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–286. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227–246. <https://doi.org/10.1108/01425450710741720>
- Aydoğan, E., & Yasrebdoost, H. (2022). Örgütsel güvenin çalışan dayanıklılığı üzerine etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1781–1804. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.08.1891>
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research, *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Biçkes, D. M., & Yılmaz, C. (2019). The effect of trust in manager on burnout at schools: The mediating role of organizational identification, *Journal of Academic Value Studies*, 5(5), 861–879. <https://doi.org/10.29228/javs.38803>
- Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organisations, *Personnel Review*, 32(5), 543–555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work, *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Ceyanes, J. W. (2004). An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools (Doctoral dissertation), Texas A&M University. <https://hdl.handle.net/1969.1/3104>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.), Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044->

- Dalmış, A. B. (2021). Örgütsel güvenin tükenmişlik algısına etkisi: Kamuda bir araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 76(3), 793–813. <https://doi.org/10.33630/ausbf.912395>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings, *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://www.jstor.org/stable/3085982>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Erer, B. (2021). Covid-19 sürecinde hastane çalışanlarının yaşadığı duygusal tükenme algıladıkları aşırı iş yükü ile açıklanabilir mi?, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 680–693. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.851104>
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildirileri, Hacettepe Üniversitesi.
- Girgin, S., & Bayraktar, H. V. (2017). Yöneticiye duyulan güven algısının incelenmesi, *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 261–279. <https://doi.org/10.29299/kefad.2017.18.3.015>
- Govier, T. (1998). *Dilemmas of trust*, McGill–Queen's University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.), Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.), Sage.
- Harvey, S., Kelloway, K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 306–315. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.306>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Jaiswal, N. K., & Dahar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., Schmitt, A., & Zacher, H. (2022). Thriving at work: An investigation of the independent and joint effects of vitality and learning on employee health, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 95–106. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2102485>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton-Bellessa, S. M., & Jiang, S. (2012). Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff, *Criminal Justice and Behavior*, 39(7), 938–957. <https://doi.org/10.1177/0093854812439192>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model, *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3–20. <https://doi.org/10.1002/job.4030140103>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality, *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: A meta analytic review, *Frontiers in Psychology*, 12, 659072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational*

Behavior, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work—A diary study, *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468–487. <https://doi.org/10.1002/job.763>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support, *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., & Moorman, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work, *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108–123. <https://doi.org/10.1002/job.2115>
- Rau, R. (2006). Learning opportunities at work as predictor for recovery and health, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 158–180. <https://doi.org/10.1080/13594320500513905>
- Reinke, S. J., & Baldwin, J. N. (2001). Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the U.S. Air Force, *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1), 160–176.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328. <https://doi.org/10.1177/0092070397254004>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. SmartPLS, <https://www.smartpls.com>
- Sağlam Arı, G., & Tunçay, A. (2010). Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113–135.
- Sağlam Arı, G., & Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131–148.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modelling, In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research*, Springer.
- Shamir, B., & Lapidot-Raz, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations, *Organization Studies*, 24(3), 463–491. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003912>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work, *Organization Science*, 16(5), 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Spreitzer, G., Porath, C., & Gibson, C. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work, *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
- Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y., & Lee, A. (2013). Social cognition in leader–follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 63–81. <https://doi.org/10.1002/job.1889>
- Toksöz, D., Pala, T., & Çapar, G. (2020). İşte Gelişim Ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması, *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 177–186. <https://doi.org/10.24988/ije.202035113>
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini–kişi–örgüt uyumu ve amire güven–kişi–örgüt uyumu ilişkisinde

dağıtım adaletinin düzenleyici rolü, İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(2), 57–78. <https://doi.org/10.4026/13032860.2012.0199.x>

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <https://doi.org/10.2307/259292>

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff, *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover, *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>

Yıldız, E. (2021). SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi: Reflektif ve formatif yapılar (2. baskı), Seçkin Yayıncılık.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis, *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>