

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

İş Stresi ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

*The Moderating Role of Perceived Supervisor Support in the Relationship Between Job Stress
and Emotional Exhaustion: A Study on Hotel Employees*

Pelin CANDAR¹ Prof. Dr. Emre Ozan AKSÖZ²

Öz

Bu araştırmanın amacı, iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırmanın kapsamını, Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan personel oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yönetimi benimsenmiş ve veriler anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında, Alanya'da faaliyet gösteren ve çalışmaya katılmayı kabul eden 15 otelin insan kaynakları birimlerine anket formları elden teslim edilmiştir. İnsan kaynakları birimleri, anketleri otel çalışanlarına dağıtmış, çalışanlar tarafından doldurulan formlar yine insan kaynakları birimine teslim edilmiştir. Tamamlanan anketler daha sonra araştırmacı tarafından ilgili birimlerden elden toplanmıştır. Bu süreç sonucunda çalışanlardan 418 anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde, SmartPLS programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yaklaşımının bir türü olan kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin pozitif ve güçlü olduğunu ortaya koymuş, ayrıca algılanan yönetici desteğinin, iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının, otel işletmelerinin iş stresini ve tükenmişliği önlemeye yönelik daha etkili stratejiler geliştirmelerine katkı sağlaması beklenmektedir. Özellikle yönetici desteğinin, çalışanların iş kaynaklı stres karşısında duygusal tükenmişlik yaşamalarını engellemede nasıl dengeleyici bir işlev üstlendiğine dair elde edilen bulgular, insan kaynakları uygulamalarının iyileştirilmesine ve yönetsel yaklaşımların yeniden şekillendirilmesine yönelik önemli pratik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş stresi, Duygusal tükenmişlik, Algılanan yönetici desteği, Alanya

Abstract

The aim of this study is to reveal the moderating role of perceived supervisor support in the effect of job stress on emotional exhaustion. The scope of the research consists of personnel working in five-star hotel enterprises operating in Alanya. In the data collection process, the convenience sampling method was adopted, and the data were collected through a questionnaire technique. Within the scope of the study, questionnaire forms were hand-delivered to the human resources departments of 15 hotels in Alanya that agreed to participate in the research. The human resources departments distributed the

¹ **Sorumlu Yazar:** Bağımsız Araştırmacı, Antalya, Türkiye, pelincandar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6418-7121>,

² Turizm İşletmeciliği, Turizm Fakültesi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, ozana@anadolu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4109-8847>

Bu Yayına Atıfta Bulunmak İçin/Cite as:

Candar, P. & Aksöz, E. O. (2025). İş Stresi ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimlerde Nicel Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 1-13.

questionnaires to the hotel employees, and the completed forms were returned to the same departments by the employees. The completed questionnaires were then collected in person from the relevant units by the researcher. As a result of this process, 418 questionnaires were obtained from the employees. In the analysis of the data, the partial least squares (PLS) method, a type of structural equation modeling (SEM) approach, was applied using the SmartPLS software. The analysis results revealed that job stress has a positive and strong effect on emotional exhaustion, and that perceived supervisor support has a moderating effect on the relationship between job stress and emotional exhaustion. The findings are expected to contribute to the development of more effective strategies by hotel enterprises to prevent job stress and emotional exhaustion. In particular, the findings regarding how perceived supervisor support functions as a balancing factor in preventing employees from experiencing emotional exhaustion in the face of job-related stress offer important practical implications for improving human resource practices and reshaping managerial approaches.

Keywords: Job stress, Emotional exhaustion, Perceived supervisor support, Alanya.

1. Giriş

Otel sektörü, uzun ve düzensiz çalışma saatleri ile düşük ücretlerin yaygın olduğu bir çalışma alanıdır (Haynes ve Fryer, 1999; Bernhardt, Dresser ve Hatton, 2003; Lo ve Lamm, 2005). Bu zorlu çalışma koşulları, çalışanlar arasında yüksek düzeyde stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Faulkner ve Patiar, 1997). Özellikle yoğun müşteri ilişkileri ve duygusal emek gerektiren görevler (Haynes ve Fryer, 1999; Anderson, Chappel ve Provis, 2002), bu stresi daha da artırmakta (Kim, Shin ve Umbreit, 2007; Chiang, Birtch ve Kwan, 2010) ve zamanla çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamasına zemin hazırlamaktadır (Hu ve Cheng, 2010). Bu nedenle, duygusal tükenmişlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar, özellikle hizmet sektöründeki çalışanların yaşadığı sorunları anlamada önemli bir çerçeve sunar.

Duygusal tükenmişlik, başkalarına karşı şefkat duygusunun azalmasına, yetersizlik ve başarısızlık hislerinin ortaya çıkmasına ve nihayetinde artan iş stresiyle sonuçlanan zihinsel ve duygusal tükenme halidir (Maslach ve Leiter, 2008). Yapılan pek çok araştırma, çalışanların büyük bir kısmının işlerini stresli olarak değerlendirdiğini (Parray, Islam ve Shah, 2023) ve iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir (Aydoğan, 2008; Hu ve Cheng, 2010; Golparvar, 2016; Oktug, 2017). Ancak çalışanların yaşadıkları stresi ve tükenmişliği nasıl deneyimledikleri, yöneticilerinden gördükleri desteğin düzeyine göre farklılık gösterebilir.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinden gördükleri değeri ve yaptıkları işe verilen önemi nasıl algıladıklarını ifade eder (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Yöneticilerden alınan bu destek, iş stresi ve tükenmişlik gibi olumsuz deneyimlerin etkilerinin azaltılmasında önemli bir rol oynayabilir. Böyle bir destek sayesinde çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve işlerine daha bağlı hale gelirler. Özellikle yöneticilerle kurulan olumlu iletişim ve destekleyici davranışlar, çalışanların iş deneyimlerini şekillendiren önemli unsurlar arasında sayılabilir. Bu noktada algılanan yönetici desteği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki pozitif iş ilişkisini güçlendiren ve çalışanların daha yüksek performans sergileyebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Bhanthumnavin, 2003). Öte yandan bu desteğin yetersiz algılanması durumunda, çalışanların karşılaştıkları zorlukları daha yoğun yaşaması ve işin

giderek daha yorucu hale gelmesi söz konusu olabilir. Bu durum zaman içinde artan iş stresiyle birlikte duygusal tükenmişlik düzeyini de yükseltebilir.

Alan yazın incelendiğinde, iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma olduğu görülmektedir (Aydoğan, 2008; Hu ve Cheng, 2010; Golparvar, 2016; Oktug, 2017). Ancak otel sektörü, yüksek stres düzeyi ve zorlu çalışma koşullarıyla bilinen bir alan olmasına rağmen, yönetici desteğinin bu ilişkideki rolünü bütüncül bir modelde ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırma sonuçlarının, otel işletmelerinin iş stresini ve duygusal tükenmişliği önleme konularında daha etkili uygulamalar geliştirmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırma, hem yöneticiler tarafından sunulan destek uygulamalarının önemine dikkat çekmesi hem de otel çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını artırmaya yönelik somut öneriler sunması açısından alan yazına katkı sunmayı hedeflemektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş Stresi

Stres, bireyin koşullara ve çevresel baskılara bağlı olarak yaşadığı duygusal gerilim olarak tanımlanmaktadır (Beehr ve Franz, 1987; Jamal, 1990). Birçok kişi stresi, gerginlik, kaygı veya endişe hissetmek olarak tanımlar. Bu duygular, stres deneyiminin bir parçası olan karmaşık bir tepkinin yansımalarıdır ve bu tepki hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Stres, kısmen "*stresör*" olarak adlandırılan bir uyarana verilen tepki olarak görülmektedir. Stresör, potansiyel olarak zararlı veya tehdit edici bir dış olay ya da durumdur. Ancak stres, sadece bir stresöre verilen tepkiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda çevresel bir uyaran (stresör) ile bireyin bu uyaranlara verdiği yanıt arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Yani stres, çevredeki uyaran koşulları ile bireyin bu koşullara belirli bir şekilde tepki verme eğilimi arasındaki özgün bir etkileşimin ürünüdür (Ivancevich, Matteson ve Konopaske, 1990).

İş stresi, çalışanın bireysel özellikleri ile işle ilgili taleplerin etkileşime girmesi sonucunda, psikolojik ya da fizyolojik dengesinde bozulmalara ve dolayısıyla işlevselliğinde azalmaya yol açan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Beehr ve Newman, 1978). İş stresi, çalışanların iş talepleri ile baş etme becerileri arasındaki dengesizlikten kaynaklanan ve işlevselliği olumsuz etkileyen psikolojik bir durumdur. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken, sorumlulukları üstlenirken veya işle ilgili baskılarla mücadele ederken stres yaşayabilirler. Bu süreç, bireylerde gerilim, kaygı, huzursuzluk ve duygusal açıdan zorlayıcı etkiler doğurmaktadır. (Stranks, 2005). İşin gerektirdiği performansı sergilemekte yaşanan zorluklar, çalışanın görev ve sorumlulukları üzerindeki kontrolünü kaybetmesine neden olarak, ciddi bir stres kaynağı oluşturur (Schabracq, Winnubst ve Cooper, 2002). Dolayısıyla çeşitli araştırmalar, işle ilgili stresin çok yönlü bir sorun olarak ele alınması ve incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir (Farber, 1983; Hu ve Cheng, 2010).

2.2. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik sendromu, bireyin başarısızlık, yıpranma, enerji kaybı ve tatminsizlik gibi durumların etkisiyle hem fiziksel hem de zihinsel olarak tükenmesi durumudur (Freudenberger, 1974). Bu durum baş ağrısı, mide problemleri, sürekli yorgunluk ve bitkinlik gibi çeşitli fiziksel

belirtilerle kendini gösterebilir. Tükenmişliğin en temel bileşeni olan duygusal tükenme, sendromun ilk ve en belirgin aşamasını oluşturmaktadır. Bu boyut, özellikle işle ilgili stres faktörleriyle doğrudan ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Duygusal tükenme yaşayan birey, içsel kaynaklarının tükendiğini hisseder ve uzun süre işine odaklanmakta zorlanır (Maslach ve Jackson, 1981). Bu da bireyin bir başkasıyla etkileşim kurmak ya da yeni bir iş gününe başlamak için gereken enerjiyi kendinde bulamamasına neden olur (Maslach ve Goldberg, 1998).

Duygusal tükenmişlik, insanlarla doğrudan etkileşimde bulunan işlerde çalışanlar arasında sıkça görülen bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981). Bu tür işlerde görev yapan bireyler, sürekli strese maruz kalmaları nedeniyle zamanla tükenmiş ve yıpranmış hissedebilmektedirler (Maslach, Jackson ve Leiter, 1997). Özellikle müşterilerle yoğun ve uzun süreli duygusal etkileşimde bulunan çalışanlarda tükenmişlik düzeyi daha da artmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Bu durum çalışanların kendi duygularını bastırmak zorunda kalmalarıyla sonuçlanmakta ve tükenmişlik ile stres düzeylerinde artışa yol açabilmektedir (Taormina ve Kuok, 2009). Duygusal kaynakları tükenmiş olan çalışanlar, karşılaştıkları durumlarla başa çıkabilmek için hizmet verdikleri müşterilere karşı duyarsızlaşmakta ve duygusal ile bilişsel olarak işe bağlılıklarını yitirmektedirler. Bu duyarsızlaşma süreci devam ettikçe, çalışanlar kendilerini işlerinde yetersiz ve başarısız hissederek, verimliliklerinin azaldığını düşünmektedirler (Lee ve Ok, 2012).

2.3. Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticileri tarafından ne ölçüde önemsendiklerini ve çabalarının ne derece takdir edildiğini algılamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 2002). Bu destek, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerine ve zorlu koşullarda yöneticilerin sergilediği eylemlere odaklanarak gerçekleştirdiği değerlendirmelere dayanır. Çalışanlar herhangi bir yardım, destek veya olumlu iletişim girişimini değerli bir katkı olarak algılamaktadırlar. Yöneticiler tarafından olumlu bir şekilde değerlendirildiğini hissetmek, çalışanların duygusal gereksinimlerini karşılamasına ve geleceğe yönelik olumlu beklentiler geliştirmesine katkı sağlayabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu bağlamda, yönetici desteği sadece işle ilgili yönlendirme ve değerlendirmeleri değil, aynı zamanda çalışanların duygusal ve motivasyonel ihtiyaçlarını da kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Buna karşın, algılanan yönetici desteğinin azalması, çalışanların sorumlulukları ve performanslarıyla ilgili geri bildirim alma olasılığını düşürebilir. Bu durum da çalışanların görevlerini yerine getirmede isteksiz davranışlarıyla sonuçlanabilir (Zhou, Martinez, Ferreira ve Rodrigues, 2016). Dolayısıyla yönetici desteği çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yönetici desteği hem somut hem de soyut unsurları içeren çok boyutlu bir kavramdır. Empati kurma, çalışanların sorunlarını çözmeye çalışma, hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olma ve kariyer gelişimlerine destek sağlama gibi unsurlar, yöneticiler tarafından sunulan duygusal desteğe örnektir. Somut destek ise, para, ödül veya esnek çalışma saatleri gibi araçsal destek biçimlerini kapsamaktadır (Munc, Eschleman ve Donnelly, 2017).

Yöneticiler iş yerinin çalışanlar açısından daha sağlıklı bir ortama dönüşmesinde kilit rol oynayabilirler (Bunker ve Wijnberg, 1985). Çalışma sürecini olumsuz yönde etkileyen unsurları ortadan kaldırma yetkisine sahip olan yöneticiler, bu yetkilerini kullanarak çalışanlar

için daha uygun ve destekleyici bir çalışma atmosferi yaratabilirler. Öte yandan, iş yeri üzerindeki denetimi sınırlı olan yöneticiler ise, kendi davranışlarını düzenleyerek ve kontrol altına alarak, psikolojik açıdan sağlıklı bir iş ortamının oluşmasına katkıda bulunabilirler (Stout, 1984). Bu durumda yöneticilerin sergilediği destekleyici tutumlar, çalışanların kendilerini daha güvende ve değerli hissetmelerini sağlayarak, iş ortamının kalitesini artırabilir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Hizmet sektörünün karmaşık yapısı ve yoğun iş yükü, çalışanlar için önemli bir stres kaynağı olabilir (Hu ve Cheng, 2010). Stres anksiyete, depresyon, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Folkman ve Moskowitz, 2000). Bu tür etkiler, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını tehdit ederken, aynı zamanda iş performansını ve motivasyonunu da olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle müşteriyle yüz yüze etkileşimin yoğun olduğu pozisyonlarda çalışanlar stresle başa çıkmakta daha fazla zorlanabilmektedir.

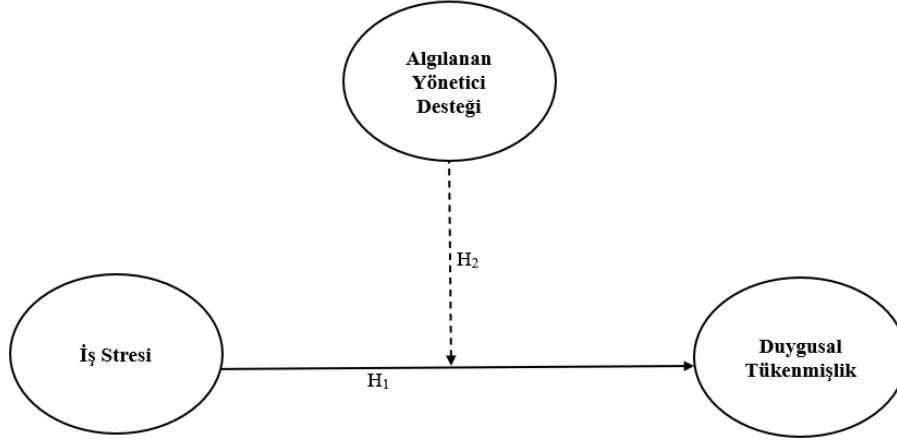
Zaman içinde bu yoğun ve sürekli yaşanan stres, çalışanların duygusal dayanıklılıklarını azaltarak işlerine karşı olumsuz duygular geliştirmelerine yol açabilir. Golparvar (2016)'a göre, bu tür bir stres, çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliğin en önemli nedenlerinden biridir. Uzun süreli stres birikimi sonucunda birey, zamanla kendini duygusal açıdan yorgun, bitkin ve isteksiz hissetmeye başlayabilir. Maslach ve Goldberg (1998), bu durumu “duygusal tükenmişlik” olarak tanımlamakta ve özellikle hizmet sektöründe çalışan bireyler arasında yaygın olarak görülen bir sorun olarak değerlendirmektedir. Nitekim yüksek düzeyde iş stresine maruz kalan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu, önceki araştırmalarla da ortaya konmuştur (Oktug, 2017). Yapılan diğer çalışmalar da bu ilişkiyi desteklemekte ve iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Aydoğan, 2008; Hu ve Cheng, 2010; Golparvar, 2016; Oktug, 2017). Yukarıdaki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₁: İş stresi duygusal tükenmişliği olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlamada, işletme içerisindeki en yakın iletişim kaynağı olan yöneticilerle kurdukları ilişki önemli bir rol oynamaktadır (Göktepe, 2017). Bu bağlamda, çalışanların yöneticileri tarafından ne derece desteklendiğini algılamaları, bu ilişkinin niteliğini belirleyen temel unsurlardan biridir. Algılanan yönetici desteği; yöneticinin çalışanına yönelik gösterdiği değer, teşvik ve desteğin, çalışan tarafından ne ölçüde hissedildiğini ifade eder (Babin ve Boles, 1996). Bu destek, işletmeler için büyük önem taşır, çünkü yönetici desteği bir çalışanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmanın yanı sıra, çalışan üzerindeki baskı ve stresi azaltabilir. Özellikle yöneticilerin çalışanlarına şefkatle yaklaşması, anlayışla dinlemesi ve empati göstermesi gibi duygusal destek biçimlerinin, iş kaynaklı stresin etkilerini azaltmada önemli olduğu belirtilmektedir (Beehr, King ve King, 1990; Suan ve Nasurdin, 2016). Bu tür destekleyici tutumlar, çalışanların yaşadığı stresin duygusal tükenmişliğe dönüşmesini engelleyebilir. Nitekim, iş stresinin azaltılması, müşteriyle birebir iletişim kuran çalışanların daha enerjik, özverili ve işlerine bağlı kalmasına katkı sağlamaktadır (Suan ve Nasurdin, 2016). Bu çerçevede, algılanan yönetici desteğinin iş stresi ile duygusal

tükenmişlik arasındaki ilişkiyi zayıflatıcı, yani düzenleyici (moderatör) bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Bu beklentiden hareketle, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₂: İş stresinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde yönetici desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Alanya'da 2025 Mayıs ayı itibariyle beş yıldızlı 104 adet otel işletmesi bulunmaktadır (Alanya Turizm Danışma Merkezi, 2025). Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 15 otel işletmesi araştırmaya dahil edilmiştir. Otellerin her birine 50 adet anket formu 9-10 Mayıs tarihlerinde teslim edilmiş ve otellerin insan kaynakları biriminden anketleri rastlantısal olarak çalışanlara dağıtmaları istenmiştir. 20-21 Mayıs tarihinde anketler otel işletmelerinden araştırmacı tarafından toplanmış ve 453 adet anket elde edilmiştir. Çalışanlar tarafından tamamlanan 453 anketten 35'i eksik veya hatalı cevaplar nedeniyle analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Bu doğrultuda analiz aşamasında kullanılmak üzere 418 geçerli anketten elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların %54,3'ü kadınlardan (227), %45,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Medeni durum açısından, katılımcıların %58,4'ü evli, %41,6'sı bekârdır. Eğitim durumu açısından katılımların %30,1'i ortaöğretim (126), %27,8'i lisans (116), %23'ü ilköğretim (96), %11'i önlisans (46) ve %8,1'i lisansüstü (34) düzeyinde eğitim almıştır. Oteldeki çalışma süreleri dikkate alındığında katılımcıların %32,5'i 1 yıldan az (136), %22'si 1-3 yıl arasında (92), %18,2'si 4-6 yıl arasında (76), %14,4'ü 10 yıl ve üstü (60), %12,9'u ise 7-9 yıl arasında (54) çalışmaktadır. Katılımcıların %80,1'i ast pozisyonunda (338), %19,1'i ise alt ve orta düzey yönetici pozisyonunda (80) çalışmaktadır.

3.3. Ölçüm Değişkenleri

Araştırmada beşli likert tipi ölçek (kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun uygulanmasına, Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 878737 sayılı karar ile etik onay verilmiştir. Araştırmada kullanılan iki ölçek (iş stresi ölçeği ve duygusal

tükenmişlik ölçeği) İngilizce alan yazınından alınmıştır. Türkçeye uyarlanma sürecinde, dilsel geçerliği sağlamak amacıyla Brislin (1970)'in önerdiği ters çeviri yöntemi temel alınmış ve ölçekler, Türkçe ve İngilizceye hâkim üç dil uzmanı tarafından bu yöntemle Türkçeye çevrilmiştir. Sürecin devamında, ölçeklerin otel çalışanları tarafından açık ve anlaşılır şekilde algılanıp algılanmadığını test etmek amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı iki otel işletmesinde, rastgele seçilen 37 katılımcı ile yürütülmüştür. Pilot uygulamadan elde edilen veriler doğrultusunda, ölçek maddelerinin tamamının katılımcılar tarafından anlaşılır bulunduğu tespit edilmiş ve herhangi bir düzeltmeye ihtiyaç duyulmamıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmiştir:

İş Stresi Ölçeği: İş stresi ölçeği, Cullen, Link, Wolfe ve Frank (1985) tarafından geliştirilmiş olup, 6 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapıya sahiptir.

Duygusal Tükenmişlik Ölçeği: Duygusal tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson (1981) tarafından oluşturulmuş ve 9 ifadeden oluşan tek boyutlu bir ölçek olarak kullanılmıştır.

Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Algılanan yönetici desteği ölçeği Giray ve Şahin (2012) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek, Türkçe olup tek boyutlu bir yapıya sahip ve toplamda 11 ifadeden oluşmaktadır.

3.4. Veri Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SmartPLS yazılımı kullanılarak analiz edilmiş ve analiz sürecinde Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi uygulanmıştır. PLS-SEM, parametrik varsayımlara bağımlı olmayan ve veri setinde normal dağılım koşulunun sağlanmasını zorunlu kılmayan bir yapısal modelleme tekniğidir. Bu yöntem, aynı zamanda çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerinin eşzamanlı olarak yürütülmesine olanak sağlamakta (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017) ve karmaşık modellerin test edilmesinde de oldukça kullanışlıdır (Rasoolimanesh ve Ali, 2018). Söz konusu avantajları nedeniyle bu çalışmada analiz tekniği olarak PLS-SEM tercih edilmiştir. Veri analizi sürecinde, Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yöntem esas alınmıştır. Bu yöntemde öncelikle ölçüm modelinin uygunluk indekslerinin kabul edilebilir seviyede olduğu doğrulanmakta, ardından araştırma modelinin testine geçilmektedir.

4. Bulgular

4.1. Ölçüm Modeli

Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Yapı güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla bileşik güvenilirlik (BG) değerlerinden yararlanılmış, yakınsak geçerliliğin incelenmesinde ise faktör yükleri ile ortalama varyans açıklama (AOV) değerleri dikkate alınmıştır. Alan yazında AOV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması önerilirken, faktör yükleri ile bileşik güvenilirlik değerlerinin ise en az 0.70 düzeyinde bulunması gerektiği ifade edilmektedir (Hair vd., 2017). Tablo 1 incelendiğinde, ortalama varyans açıklama (AOV) değerlerinin 0.629 ile 0.681 arasında değiştiği ve kabul edilen eşik değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm yapılar için faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve önerilen 0.70 eşikini aştığını göstermektedir. Ancak yönetici desteği ölçeğinin bir ifadesi ile duygusal tükenmişlik ölçeğinin bir ifadesinin faktör yüklerinin 0.50'nin

altında kalması nedeniyle bu ifadeler analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan faktör yükleri ise 0.70'in üzerinde yer almakta ve bu durum, ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Diğer taraftan BG değerleri 0.928-0.945 aralığında olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, bileşik güvenirlik kriterinin karşılandığını göstermektedir. Son olarak Cronbach's Alpha değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu gözlemlenmiştir (Hair vd., 2017). Bu doğrultuda, her bir yapının içsel tutarlılık açısından güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Faktör Yükleri, Cronbach's Alfa, CR ve AVE Katsayıları

Değişkenler	Faktör Yüğü	BG	Cronbach's Alpha	AOV
İş Stresi (İS)		0.928	0.906	0.681
İS1	0.863			
İS2	0.868			
İS3	0.832			
İS4	0.776			
İS5	0.800			
İS6	0.809			
Duygusal Tükenmişlik (DT)		0.931	0.915	0.629
DT1	0.767			
DT2	0.851			
DT3	0.825			
DT4	0.792			
DT5	0.781			
DT6	0.812			
DT7	0.768			
DT8	0.742			
Algılanan Yönetici Desteği (AYD)		0.945	0.937	0.630
YD1	0.812			
YD2	0.798			
YD3	0.770			
YD4	0.764			
YD5	0.820			
YD6	0.801			
YD7	0.805			
YD8	0.770			
YD9	0.815			
YD10	0.784			

Not: AYD: Algılanan yönetici desteği, İS: İş stresi, DT: Duygusal tükenmişlik.

Ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını değerlendirmek için Heterotrait-Monotrait (HTMT) ve Fornell-Larcker kriterinden yararlanılmıştır. HTMT değerlerinin 0.90'ın altında olması beklenmektedir (Henseler vd., 2015). Yapılan analizler, HTMT kriterine göre ayrışma geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yöntemle göre, her bir değişkenin AVE karekökü, diğer faktörlerle olan korelasyonunu aşmakta ve bu da ayrışma geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir. Sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ve Fornell- Larcker kriteri

HTMT Kriteri			
	DT	AYD	İS
DT			

AYD	0.196		
İS	0.784	0.142	
Fornell Larcker Kriteri			
DT	0.793		
AYD	0.198	0.794	
İS	0.718	0.120	0.825

Not: AYD: Algılanan yönetici desteği, İS: İş stresi, DT: Duygusal tükenmişlik.

4.2. Hipotez Testleri

Yapısal modelin değerlendirilmesi, belirli aşamalardan geçirilerek gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, Variance Inflation Factor (VIF) analizi yapılmıştır. Elde edilen VIF değerleri 2.176 ile 4.569 arasında değişmekte ve bu değerler, genellikle kabul edilen 5.0 eşiğinin altındadır (Hair vd., 2017). Daha sonra, yapısal modelin uyumunu değerlendirmek amacıyla Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) değeri incelenmiştir. Yapısal modelin iyi uyum sağlaması için SRMR değerinin 0.08'in altında olması gerektiği belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu çalışmada, SRMR değeri 0.06 olarak bulunmuş ve bu değer, modelin kabul edilebilir bir uyum sağladığını göstermektedir. Ayrıca gözlemlenen uyum ile beklenen uyumu karşılaştıran Normed Fit Index (NFI) de analiz edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999). NFI değeri 0.70'in üzerinde (<0.737) bulunmuş olup, bu durum modelin uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2017; Yeh vd., 2021). Sonraki adımda modelin öngörücü kapasitesini değerlendirmek amacıyla Q^2 ve açıklayıcılık düzeyini değerlendirmek için ise R^2 değerleri analiz edilmiştir. İçsel yapılar için Stone-Geisser kriterine dayalı olarak hesaplanan Q^2 değeri (duygusal tükenmişlik (0.372)) ile modelin tüm yapılar için yeterli öngörücü geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hair vd., 2017). Ayrıca araştırmada R^2 değerlerinin Falk ve Miller (1992) tarafından önerilen 0.10 eşiğini aştığı gözlemlenmiştir. Duygusal tükenmişlik (0.597) için elde edilen R^2 değerleri, açıklanan varyansın önemli bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3'te yer alan hipotez testi sonucuna göre, iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.616$, $p < 0.001$). Bu bulgu hipotezin (H_1) desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 3. Hipotez Testi Sonucu

Hipotezler	β	T	f^2	p	Sonuç
H_1 İS $\rightarrow$ DT	0.616	16.590	0.844	0.000	Desteklendi

Not: İS: İş stresi, DT: Duygusal tükenmişlik.

Tablo 5'te yer alan düzenleyici etki analiz sonuçlarına göre, algılanan yönetici desteği, iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta = -0.253$, $p < 0.001$). Dolayısıyla H_2 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç algılanan yönetici desteğinin, iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi zayıflatarak çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini düşürmede önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Tablo 5. Düzenleyici Etki Sonuçları

Hipotez	β	LLCI	ULCI	T	p	Karar
H_2 AYD x İS $\rightarrow$ DT	-0.253	-0.319	-0.182	7.076	0.000	Desteklendi

Not: AYD: Algılanan yönetici desteği, İS: İş stresi, DT: Duygusal tükenmişlik.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı, iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda, Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 418 çalışanla anket çalışması yapılmıştır. Veri analizi sürecinde, SmartPLS yazılımı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çerçevesinde kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak iş stresinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiş ve güçlü düzeyde bir etki tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, alan yazında yer alan diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Aydoğan, 2008; Hu ve Cheng, 2010; Golparvar, 2016; Oktug, 2017). Bu bulguya dayanarak, otel işletmelerine çalışanların iş stresini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri önerilmektedir. Özellikle stres kaynaklarını belirleyip bunları minimize edecek düzenlemeler yapmak, iş yükünün adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak ve çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyici politikalar uygulamak önemlidir. Ayrıca düzenli geri bildirim toplantıları ve stres yönetimi eğitimleri gibi uygulamalarla çalışanların iş ortamındaki olumsuz etkilerle başa çıkma becerileri artırılabilir. Bu tür önlemler, çalışanların iş stresine bağlı tükenmişlik düzeylerini düşürerek daha verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlayacaktır.

Son olarak, algılanan yönetici desteğinin, iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir düzenleyici rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu algılanan yönetici desteğinin, iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi zayıflatarak, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini düşürmede önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilere çalışanların duygusal ihtiyaçlarına yönelik dikkatli bir yaklaşım geliştirmeleri ve çalışanları destekleyici bir çalışma ortamı yaratması önerilmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara daha fazla destek sunmasını sağlayacak bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Yöneticilerin, çalışanların sorunlarını dinleyip çözüm odaklı yaklaşımları, açık bir iletişim kanalı oluşturup empati göstermeleri, çalışanların stres kaynaklı tükenmişlik yaşamalarını azaltmada kritik bir rol oynayabilir. Ayrıca yöneticilere liderlik ve destekleyici davranışlar konusunda eğitimler verilmesi, bu etkinin işletme genelinde yaygınlaşmasını sağlayarak çalışanların motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Bu çalışma yalnızca Alanya'daki 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı olduğundan, elde edilen bulgular belirli bir bağlamı yansıtmaktadır. Gelecek araştırmalar, farklı coğrafi bölgelerde ve farklı yıldız sınıflarına sahip otel türlerinde benzer modelleri test ederek bulguların genellenebilirliğini değerlendirebilir. Ayrıca yönetici desteğinin etkisini daha ayrıntılı bir şekilde anlamak için çalışanların demografik özellikleri, psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve kurum kültürü gibi düzenleyici (moderatör) değişkenlerin rolü araştırılabilir. Bu ilişkilerin zaman içindeki dinamikleri incelenebilir ve yönetici desteğinin sürdürülebilir etkileri daha kapsamlı bir şekilde ortaya koyulabilir. Bu tür çalışmalar, yönetim uygulamalarının geliştirilmesine ve çalışan refahını artırmaya yönelik stratejiler oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Anderson, B., Chappel, S., & Provis, C. (2002). *The recognition and management of emotional labour in the tourism industry*. CRC for Sustainable Tourism Gold Coast, Qld.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Aydoğan, O. (2008). *İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu/ Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Beehr, T. A., & Franz, T. M. (1987). The current debate about the meaning of job stress. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 5–18.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699.
- Beehr, T. A., King, L. A., & King, D. W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 61–81.
- Bernhardt, A., Dresser, L. ve Hatton, E. (2003). The coffee pot wars: unions and firm restructuring in the hotel industry. Appelbaum, E., Bernhardt, A. ve Murnane, R. (Ed.), *Low-wage America: How employers are reshaping opportunity in the workplace* (s.33-76). New York: Russell Sage Foundation.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79–97.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for crosscultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Bunker, D. R., & Wijnberg, M. (1985). The supervisor as a mediator of organizational climate in public social service organizations. *Administration in Social Work*, 9(2), 59–72.
- Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25–32.
- Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., & Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 2(4), 505–533.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Ohio: University of Akron Press.
- Farber, B. A. (1983). *Stress and burnout in the human service professions*. Pergamon Press
- Faulkner, B., & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99–117.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Stress, positive emotion, and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 9(4), 115–118.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issue*, 30, 159-165.
- Giray, M. D., & Sahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Golparvar, M. (2016). Unconventional functions of deviant behaviors in the relationship between job stress and emotional exhaustion: Three study findings. *Current Psychology*, 35(3), 269–284.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). SAGE.
- Haynes, P., & Fryer, G. (1999). Changing patterns of HRM and employment relations in New Zealand: The large hotel industry. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(2), 33–43.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hu, H. H., & Cheng, C. W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1337–1350.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*. New-York: McGraw-Hill.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and type-a behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8), 727–738.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421–434.
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101–1112.
- Lo, K., & Lamm, F. (2005). Occupational stress in the hospitality industry- an employment relations perspective. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 30(1), 23–47.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63–74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- Munc, A., Eschleman, K., & Donnelly, J. (2017). The importance of provision and utilization of supervisor support. *Stress and Health*, 33(4), 348–357.
- Oktug, Z. (2017). The moderating role of employees' humor styles on the relationship between job stress and emotional exhaustion. *International Business Research*, 10(4), 131-138.
- Parray, Z. A., Islam, S. U., & Shah, T. A. (2023). Impact of workplace incivility and emotional exhaustion on job outcomes—A study of the higher education sector. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1024–1041.
- Rasoolimanesh, S. M., & Ali, F. (2018). Partial least squares-structural equation modeling in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 238-248.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (Eds.). (2002). *The handbook of work and health psychology* (1st ed.). Wiley.
- Stout, J. K. (1984). Supervisors' structuring and consideration behaviors and workers' job satisfaction, stress, and health problems. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 28(2), 133–138.
- Stranks, J. (2005). *Stress at work management and prevention*. London: Elsevier Book Aid International.
- Suan, L. C., & Nasurdin, M. A. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: Is it different for men and women? *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 2–18.
- Taormina, R. J., & Kuok, A. C. H. (2009). Factors related to casino dealer burnout and turnover intention in Macau: Implications for casino management. *International Gambling Studies*, 9(3), 275–294.
- Yeh, S. S., Guan, X., Chiang, T. Y., Ho, J. L., & Huan, T. C. T. (2021). Reinterpreting the theory of planned behavior and its application to green hotel consumption intention. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102827.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3380–3387.