

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİMİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ SAĞLIK ÇALIŞANININ
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ
ÜZERİNDE ETKİSİ: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şahin ÇETİN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Haziran 2019

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİMİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ SAĞLIK ÇALIŞANININ
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ
ÜZERİNDE ETKİSİ: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şahin ÇETİN

1403811016

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403811016 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Şahin ÇETİN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Yönetimin Kullandığı Güç Kaynaklarının Sağlık Çalışanının Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerinde Etkisi: Pamukkale Üniversitesi Çalışması" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği /oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Kabul/Red

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Cem Harun Meydan

Kabul/Red

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Cem Harun Meydan

Kabul/Red

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. İsmail TOKMAK

Başkent Üniversitesi

İsmail Tokmak

Kabul/Red

Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Rahime Dilek KOÇAK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Rahime Dilek Koçak

Tez Savunma Tarihi: 12.06.2019

ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL

Enstitü Müdürü

Tarih

İMZA

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum,"Yönetimin Kullandığı Güç Kaynaklarının Sağlık Çalışanının Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerinde Etkisi: Pamukkale Üniversitesi Çalışması" adlı çalışmamın, tarafımdan etik kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

12.06.2019

Şahin ÇETİN



ÖNSÖZ

Bu çalışma sadece bir kişinin emeği olamaz. Yapılan bu araştırma süresince de pek çok değerli kişinin yardımı ve desteği olmuştur. Hepsine tek tek teşekkür etmek istesem de unuttuklarım, sığdıramadıklarım varsa lütfen beni bağışlasın.

Öncelikle bu çalışmada en çok teşekkür etmek istediğim isim çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN'dır. Bu süreçte bana her daim yol göstermiş, motivasyonumu yükseltmiş ve bilimsel birikimlerini benden asla esirgememiştir. Ayrıca çalışma kapsamında benden yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Nevzat Atalay ÇELİKÜREK ve Arş. Gör. Abdullah ATAN'a teşekkür ederim.

Bunun yanında benim bu günlere gelmemde en fazla paya sahip, haklarını asla ödeyemeyeceğim çok sevdiğim aileme teşekkür ederim. Çalışmalarımda ve hayatımda her türlü desteğini esirgmeden veren değerli eşim Şükran ÇETİN'e çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız...

08 Temmuz 2019

Şahin ÇETİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	İV
TABLO LİSTESİ	Vİİİ
ŞEKİL LİSTESİ	İX
KISALTMALAR	X
ÖZET	Xİ
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. LİDERLİK VE GÜÇ KAYNAKLARI	3
1.1 Liderlik Kavramı	3
1.2 Liderlik Kuramları	4
1.2.1 Özellikler Kuramı	4
1.2.2 Davranışsal Kuramlar	5
1.2.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli	5
1.2.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları	6
1.2.2.3 Blake ve Mouton'un Yönelimsel Diyagramı	6
1.2.2.4 Mc Gregor'un X ve Y Kuramları	7
1.2.2.5 Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	8
1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramı	9
1.2.3.1 Fiedler ve Chemers'in Liderlik Yaklaşımı	9
1.2.3.2 Amaç-Yol Modeli	10
1.2.3.3 Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	10
1.2.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	11
1.2.3.5 Yaşam Dönemi Yaklaşımı	11
1.2.3.6 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli	11
1.2.3.7 Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	11
1.2.4 Güncel Liderlik Kuramı	12
1.2.4.1 Demokratik Liderlik	12
1.2.4.2 Otokratik Lider	13
1.2.4.3 Liberal (Serbestiyetçi) Liderlik	13
1.2.4.4 Karizmatik Liderlik	14
1.2.4.5 Babacan (Paternalist) Liderlik	14
1.2.4.6 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	15
1.2.4.7 İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik	16
1.3 Lider ile Yönetici Arasındaki Fark	16
1.4 Yöneticilik ve Liderlik Arasında Benzerlikler	17
1.5 Güç	17
1.6 Güç İle İlgili Temel Kavramlar	19
1.6.1 Otorite	19
1.6.2 Politik davranış	20
1.6.3 Etkileme	21
1.6.4 Baskı	21

1.6.5 İktidar	22
1.6.6 Yetki	22
1.7 Liderin Güç Kaynakları	23
1.7.1 Birey Kaynaklı Güçler	24
1.7.1.1 Uzmanlık Gücü	24
1.7.1.2 Benzeşim (Karizmatik) Gücü	24
1.7.2 Pozisyon Kaynaklı Güçler	25
1.7.2.1 Meşru (Yasal) Güç	25
1.7.2.2 Ödüllendirici Güç	26
1.7.2.3 Zorlayıcı Güç	26
İKİNCİ BÖLÜM	28
2. DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK	28
2.1 Duygusal Emek	28
2.2 Duygusal Emek Yaklaşımları	29
2.2.1 Hochschild'in Yaklaşımı	29
2.2.2 Ashforth ve Humphrey'in Yaklaşımı	29
2.2.3 Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı	30
2.2.4 Grandey'in Yaklaşımı	30
2.2.5 Gosserand ve Diefendorff'un Yaklaşımı	31
2.3 Duygusal Emek Boyutları	31
2.3.1 Yüzeysel Davranış	31
2.3.2 Derinlemesine Davranış	32
2.3.3 Samimi (Doğal/Gerçek) Davranış	32
2.4 Duygusal Emegin Öncelleri	33
2.4.1 Bireysel Faktörler	33
2.4.1.1 Cinsiyet	33
2.4.1.2 Duygulanım	33
2.4.1.3 Empati	34
2.4.1.4 Kendini Uyarılama (Self Monitoring)	35
2.4.1.5 Duygusal Zekâ	35
2.4.2 Örgütsel Faktörler	36
2.4.2.1 Duygusal Davranış Kuralları	36
2.4.2.2 Otonomi	36
2.4.2.3 Sosyal Destek	37
2.4.3 Etkileşim Özellikleri	38
2.4.3.1 Süre	38
2.4.3.2 Sıklık	38
2.4.3.3 Çeşitlilik	38
2.5 Duygusal Emek Davranışlarının Yol Açtığı Sonuçlar	39
2.5.1 Olumlu Sonuçlar	39
2.5.2 Olumsuz Sonuçlar	40
2.6 Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek	41
2.7 Tükenmişlik Kavramı	41
2.7.1 Duygusal Tükenme	42
2.7.2 Duyarsızlaşma	43
2.7.3 Kişisel Başarı Hissi Azalması	43
2.8 Tükenmişlik Belirtileri	43
2.8.1 Fiziksel Belirtiler	44
2.8.2 Psikolojik Belirtiler	44
2.8.3 Davranışsal Belirtiler	44
2.9 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	45
2.9.1 Tükenmişliğe Etki Eden Çevresel Faktörler	45
2.9.2 Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler	45

2.10 Tükenmişliğin Birey ve Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	46
2.11 Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları	47
2.12 Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	50
3. ARAŞTIRMA VE UYGULAMA	50
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	51
3.3 Veri Toplama Tekniği ve Araçları	51
3.3.1 Örgütsel Güç Ölçeği.....	52
3.3.2 Duygusal Emek Ölçeği.....	53
3.3.3 Tükenmişlik Ölçeği	56
3.4 Verilerin Analizi.....	57
3.5 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği	57
3.6 Araştırmanın Etik Boyutu	60
3.7 Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Uygulanması	61
3.8 Araştırmanın Sınırlılıkları	61
3.9 Araştırmadan Beklenen Yarar	62
3.10 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	62
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	65
4. BULGULAR VE YORUMLAR	65
4.1 Demografik Bulgular, İstatistiksel Analizler ve Bulgular.....	65
4.2 Ölçek Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
4.2.1 Ölçek Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
4.3 Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri.....	70
4.4 Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri.....	71
4.5 Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri.....	71
4.6 Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	71
4.7 Ölçek ve Alt Boyutlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri	76
4.7.1 Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri.....	76
4.7.2 Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri.....	78
4.7.3 Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri.....	80
4.8 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	81
BEŞİNCİ BÖLÜM	89
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	89
5.1 Tartışma.....	89
5.1.1 Örgütsel Güç Kaynakları İle İlgili Değerlendirmeler	91
5.1.2 Duygusal Emek Davranışları İle İlgili Değerlendirmeler	91
5.1.3 Tükenmişlik Düzeyleri İle İlgili Değerlendirmeler.....	92
5.1.4 Yapısal Eşitlik Modeli İle İlgili Değerlendirmeler	92
5.2 Sonuç.....	93
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	100
Ek-A: Anket Formu	101
Ek-B: Etik Kurulu Onayı.....	105
ÖZGEÇMİŞ	106

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: X ve Y Yaklaşımı	8
Tablo 1.2	: Likert'in Sistem-4 Modeli	9
Tablo 3.1	: Örgütsel Güç Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddele	53
Tablo 3.2	: Duygusal Emek Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	56
Tablo 3.3	: Tükenmişlik Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	57
Tablo 3.4	: Örgütsel Güç Algısı Ölçeğinin Alpha (α) Değeri.....	58
Tablo 3.5	: Örgütsel Güç Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Alpha (α) Değerleri	58
Tablo 3.6	: Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 3.7	: Duygusal Emek Ölçeğinin Alpha (α) Değeri	59
Tablo 3.8	: Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach Alpha (α) Değerleri	59
Tablo 3.9	: Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 3.10	: Tükenmişlik Ölçeğinin Alpha (α) Değeri.....	60
Tablo 3.11	: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Alpha (α) Değerleri	60
Tablo 3.12	: Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 3.13	: Araştırmanın Hipotezleri	63
Tablo 4.1	: Ölçek Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 4.2	: Ölçek Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 4.3	: Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri	70
Tablo 4.4	: Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri	71
Tablo 4.5	: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri	71
Tablo 4.6	: Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	75
Tablo 4.7	: Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.....	77
Tablo 4.8	: Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.....	78
Tablo 4.9	: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.....	80
Tablo 4.10	: Regresyon Ağırlıkları	82
Tablo 4.11	: Model Uyum Değerleri.....	83
Tablo 4.12	: Regresyon Ağırlıkları (Anlamlı İlişkiler).	84
Tablo 4.13	: Model Uyum Değerleri.....	86
Tablo 4.14	: Hipotezler ve Sonuçları	86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1	: Araştırma Modeli	62
Şekil 4.1	: Çalışanların Yaş Dağılımı	65
Şekil 4.2	: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı	66
Şekil 4.3	: Çalışanların Medeni Durum Dağılımları	66
Şekil 4.4	: Algılanan Gelir Dağılımları	67
Şekil 4.5	: Çalışanların Unvan Dağılımları	67
Şekil 4.6	: Çalışma Süreleri Dağılımı	68
Şekil 4.7	: Çalışan Tercihleri	69
Şekil 4.8	: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli	81
Şekil 4.9	: Değişkenler Arası Anlamli İlişkiler	83
Şekil 4.10	: Değişkenler Arası Anlamli İlişkiler (Modelin son halı)	84

KISALTMALAR

- DEÖ** : Duygusal Emek Ölçeği
MTÖ : Maslach Tükenmişlik Ölçeği
ÖGÖ : Örgütsel Güç Ölçeği
SPSS : Statistikal Package for the Social Sciences
YEM : Yapısal Eşitlik Modeli



ÖZET

YÖNETİMİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ SAĞLIK ÇALIŞANININ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNDE ETKİSİ: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMASI

ÇETİN, Şahin

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Haziran 2019, 106 Sayfa

Yönetimin kullandığı ve kendisine bir hak olarak verilen güç kaynaklarını kullanmasının çalışanlar üzerinde etkisi, çalışanların işi sunarken gelen hastalara daha iyi hizmet ve davranış sergileyebilmesi açısından çok önemlidir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının gerçekten hissettikleri duyguları yansıtılmalarının yanında göstermek durumunda oldukları duyguları gerçekten hissetmek için çaba harcamaları duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı azaltarak, çalışanların başarı duygularının artmasına olanak sağlayacağı aşikârdır.

Bu çalışmada amaç; yönetimin kullandığı güç kaynaklarının hekim dışı sağlık personelinin duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Duygusal emek ve tükenmişlik, etkileşim içerisinde olan kavramlardır. Örgütsel güç kaynaklarının kullanımının çalışan duyguları üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2019 yılı Pamukkale Üniversitesinde çalışan hekim dışı 400 sağlık personeli oluşturmaktadır. Yapılan çalışmanın sonucunda örgütsel güç kaynaklarının sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yönetim, Örgütsel Güç Kaynakları, Duygusal Emek, Tükenmişlik Düzeyi

ABSTRACT

THE EFFECTS OF POWER RESOURCES USED BY MANAGEMENT ON EMOTIONAL LABOR BEHAVIOR AND BURNOUT LEVELS OF HEALTH WORKERS: PAMUKKALE UNIVERSITY STUDY

Çetin, Şahin

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

June 2019, 106 Pages

The effect of the power resources used by management and given to itself as a right on employees, also The impact of the employees while presenting the job on providing a better service and behavior to the patients who come to receive the service is very important. In this context, health workers will not only reflect the feelings they really feel, but also will try to feel the emotions they have to show, by reducing emotional exhaustion and depersonalization, thus allowing employees to increase their sense of accomplishment.

The aim of this study is to investigate the effects of power resources used by management on the emotional labor behaviors and burnout levels of non-physician medical staff.the concepts in the interaction of the emotional labor and burnout and the use of the organizational power resorurses is observed to have an impact on employees' emotions.

In this study, a survey method was used as a data collection tool. The examples of the study consist of 400 non-physician health personnel working at Pamukkale University in 2019. As a result of the study, it is seen that organizational power resources have an effect on emotional labor behaviors and burnout levels of health workers.

Keywords: Leadership, Management, Organizational Power, Emotional Labor, Burnout Levels

GİRİŞ

Hizmet sektöründe, örgütlerin başarılı olabilmelerinde çalışan personel faktörünün kıymetinin anlaşılması ile beraber örgütsel güç kaynaklarının kullanımının önemi daha açık şekilde anlaşılır olmaya başlamıştır. Güç, çevresindekileri etkileme sanatı veya istenilen bir sonuca ulaşmak adına bilgiyi ve kaynakları kullanma kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. Gücün algılanması, göreceli olarak değişen nitelikte bir araştırma konusudur. Güç sadece etkileyen ya da etkilenen tarafından değil, her ikisi tarafından birlikte belirlenir. Bir kişinin güç alanının genişlemesi, bir başkasının güç alanının daralmasına neden olduğundan, tüm bireyler için geçerli olan standart bir güç biçiminden söz edilemez. Güç kullanımının çalışan duygularındaki etkisi ise her geçen gün daha fazla araştırmanın inceleme konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece insanın duygu ve davranışlarının da değerinin anlaşılmasına sebep olmuştur. Birebir ilişkilerin ve iletişimin yoğun olduğu hizmet sektöründe duygusal emek davranışları da yeni bir davranış boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Hastaneler bu tür davranışların araştırılmasına uygun hizmet sektörleridir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da insan ögesi, üzerinde durulması gereken en hassas nokta olmaktadır. Özellikle, her tür sağlık kuruluşunun bir hizmet işletmesi olduğu düşünüldüğünde, hastanede hizmet veren sağlık çalışanlarının, sağlık kuruluşundan hizmet almaya gelen hasta ve yakınlarına sunmuş olduğu hizmetle onu tatmin etmesi, çalışanlar, hastalar ve sosyal sistem açısından oldukça önemli bir konu olmaktadır.

Yönetimin güç kaynaklarını istenilen düzeyde kullanmaları çalışanın duygusal emek davranışlarını samimi ve içten sergileyebilmesi ve tükenmişlik sendromunu yaşamaması üzerinde önemli derecede etkilidir. Hastane vb. hizmet sektörlerinde çalışma şartlarının daha yoğun ve stresli olduğu düşünüldüğü vakit ödüllendirici güç kaynaklarının daha üst düzeyde kullanılması çalışanın memnuniyeti ve iş performansı üzerinde de olumlu etkilere neden olacaktır.

Hastaneler duygusal emeğin iş gereği sergilenmesi gereken önemli kurumlardır. Hastaların çalışanlardan istenilen ilgi ve tutumları görebilmeleri gerek hasta gerekse işletmenin beklediği hizmet kalitesinin temel prensiplerini meydana getirmektedir. Bununla beraber iş stresinin çok yoğun yaşandığı bu sektörde tükenmişlik duygularının da her geçen gün daha ileri düzeylere ulaştığı görülmektedir. Yönetimin kullandığı güç kaynaklarını çalışanın adalet, memnuniyet ve gelir algılarına yönelik düzenlemesi hizmet sektöründe başarının önemli halkalarından birini oluşturur.

Yönetimin kullandığı hangi güç kaynaklarının hekim dışı sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarına ve tükenmişlik düzeylerine olumlu etkiler oluşturacağı araştırmanın sağlayacağı yarar açısından araştırılmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünü; liderin (yönetimin) kullandığı örgütsel güç kaynakları ele alınmaktadır. Liderlik ve güç kaynakları ile ilgili kuramlar açıklanmakta tanımlar yapıp ve alt boyutlar ortaya konulmaktadır.

İkinci bölümde duygusal emek davranışları ve tükenmişlik kavramları tanımlanıp alt boyutları açıklanmaktadır. Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ortaya konulmaktadır.

Üçüncü bölümde araştırma yöntemleri üzerinde durulmuştur. Araştırma konusu, amacı, önemi vurgulanmıştır. Araştırma modeli, araştırma soruları ve hipotezler ortaya konulmuştur. Sınırlılıklar, evren ve örneklem, veri toplama tekniği, ve veri analizi için uygulanan analiz ve testler açıklanmaktadır.

Dördüncü bölümde araştırmanın demografik bulguları ve betimleyici istatistiksel analizler açıklanmaktadır. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkiler ve yapısal eşitlik modeli analiz bulguları ortaya konulmuştur.

Beşinci bölümde de araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilip yorumlanmış ve benzer çalışmalarla olan benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Sonuç ve daha sonra yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE GÜÇ KAYNAKLARI

1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik, tarihi çok eskilere dayanan ve günümüze kadar gelen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 1920'lerden sonra bilim için konu olmuş ve çok sayıda değişik tanımlamalar yapılmıştır. İncelendiği vakit yalnız 20. yüzyılda 5000'in üzerinde çalışmanın yapıldığı 350'nin üzerinde liderlik tanımı yapıldığı tespit edilmiştir. Şimdiye kadar üzerinde çok fazlasıyla tanım yapılmasına karşın, hala ortak fikirle oluşturulmuş bir tanıma rastlamak pek mümkün değildir. Tarihsel olarak incelendiği vakit içinde bulunulan dönemin, zamanın, koşulların değiştiği ve bununla birlikte kültürel farklılıkların etkisi ile değişik lider tiplerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Değişenin yalnız bu olmayıp liderlik algılaması ve kapsamı da bununla birlikte değişmiştir. Bununla birlikte toplumlarda meydana gelen sürekli gelişim ve değişim liderlik tarzları ve davranışlarına da etki ederek yeni liderlik anlayışlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

İngilizce "leadership" sözcüğünden dilimize "liderlik" olarak geçen bu kavram incelendiğinde "önderlik" kelimesinde anlam olarak karşılık bulduğu halde daha çok liderlik terimi kullanılmaktadır (Karahana, 2008: 147). Liderlik için değişik bilimsel çalışmalarda yapılan bazı tanımlar şöyledir:

Genel hatları itibari ile liderlik, bireylerin yapmayı hedefledikleri planları ve almış oldukları kararları harekete geçirebilmelerini sağlayan bir sanat, bir beceridir (Arıkan, 2001: 232).

Liderlik, evvelden belirlenmiş herhangi bir amacın meydana gelmesi için bir araya gelmiş grubun yapacaklarını etki etmekte geçen süreçtir (Karahana, 2008: 147).

Liderlik, kişinin etrafındakiler üstünde güç kullanarak onları istediği şekilde hareket etmelerini sağlayan süreçtir (Taşkiran, 2006: 170).

Başka bir ifadeyle liderlik, içinde bulunduğu grubun ihtiyaçlarını, istenen en iyi standartlarda karşılamak demektir (Közleme, 2013: 241).

Yapılan tanımlardan anlaşıldığı gibi liderlik kavramı bir süreci, lider de bu süreç içerisinde kişileri etkileyerek onların üzerinde bir otorite sahibi bir bireyi ifade etmektedir. Bilimsel çalışmalar içerisinde liderlik için açıklanan özelliklerin büyük bir kısmında değişik tutumlar sergilediği halde, daha çok şu iki fikir üzerinde ortak görüşlerin olduğu anlaşılmaktadır:

- a. Liderlik, grup ya da örgüt içindeki diğer bireyler üzerinde etki oluşturur.
- b. Liderlik, grubun ya da örgütün istediği hedefe varması noktasında destek sağlayan süreçtir (Arıkan, 2001: 233).

1.2 Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı üzerinde yapılan araştırmalar ve bilimsel çalışmalar neticesinde genel olarak özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsal liderlik kuramı ve güncel liderlik kuramı olarak dört ana başlık altında yer almaktadır. Bu liderlik kuramlarından bazısı bir diğerine oranla daha bilinir olduğu halde, hiçbir kuram tek başına liderlik konusunu tamamıyla açıklamaya yeterli değildir. Bir başka şekilde ifade edecek olursak, daha az açıklamaya sahip bir kuram (örnek olarak özellikler yaklaşımı verilebilir) açıklamak istediği konuyu daha dar kapsamda anlatmasına karşılık, liderlik kavramını anlatmak için katkı sağlamaktadır. Aslında diğer bütün kuramlar tamamıyla birbirilerinin eksiklerini giderip tamamlayıcı rol oynamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012: 81).

1.2.1 Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik kuramları içerisinde ilk geliştirilen kuram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuramı destekleyen bilim insanları, kişinin lider olabilmesi için doğuştan var olan bazı kabiliyet ve niteliklerinin olması gerektiğini savunur. Lider olacak kişinin doğuştan kazandığı bu kişilik özelliklerinin çevresindekilerden farklı olması gerekmektedir. Özellikler kuramına göre, bir bireyin içinde bulunduğu gruba lider biri olarak kabul görülmesinin ve grubu yönetebilmesinin asıl sebebinin kendisinde bulunan özellikler olduğunu savunur. Lider kendisindeki bu özellikler sayesinde mevcut grubundaki diğer bireylerden daha farklı biri olarak öne çıkar (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Liderlik kavramını, yalnızca lider değişkeni etrafında detaylandıran, araştıran özellikler kuramı çok kabul gören bir yaklaşım olmamıştır. Gerek bilimsel gerek sosyal incelemelerde etkili liderin aynı olmayan özellikleri taşıdığı tespit edilmiş ve liderin özellikleri konusunda ortak bir görüş elde edilememiştir. Bu yaklaşımın bir liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili soruya istenilen cevabı yeterli düzeyde açıklayamaması, bu konuda çalışma yapan insanları farklı yaklaşımları araştırmaya yönlendirmiştir (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012: 30).

1.2.2 Davranışsal Kuramlar

Liderlerin genel olarak aynı niteliklere sahip olmadıkları anlaşılmasının ardından, 1940'lı yılların ortasından sonra gözler liderin davranış yapısına ve özelliklerine yönelmiştir. Bu kuram liderin özellikler kuramının istenilen verim ve tesire sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Davranışsal kuramların araştırılıp geliştirilmesinde, pek çok teorik incelemenin faydası bulunmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde liderlik tarzları ve etkinlikleri ortaya konulmuştur. Davranış bilimcilerine göre liderlik, grup içerisinde lidere yüklenen role ve bunun etrafındaki üyelerin taleplerini biçimlendirmesine neden olan karşılıklı etkileşim ile meydana gelmektedir. Bu pencereden inceleyecek olur isek davranışlar, liderin niteliklerinin açığa çıkması ve yansması olarak değerlendirilmektedir (Küçüközkan, 2015: 88).

Davranışsal kuramları; Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı, Mc Gregor'un X ve Y Kuramları, Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli liderlik kuramı modellerini geliştirerek açıklamaya çalışmıştır (Şimşek ve Çelik, Ekim-2012: 83).

1.2.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Davranışsal Kuramlar içerisinde önemli araştırmalardan biridir. 1945'te çalışmalarına başlamış ve yapılan araştırma sonucunda yaklaşık 1800 lider davranış biçimi ortaya konulmuştur. Bu davranışsal biçimler soru şekline dönüştürülerek Liderlik Davranışı Tanımlama anketi meydana getirilmiştir. Seyirci pozisyonundaki bireylere davranış şekilleri ile alakalı sorular sorulmuş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda lider davranışı iki temel başlık içerisinde bir araya geldiği tespit edilmiştir. Bu başlıklar; yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme olarak adlandırılmıştır (Küçüközkan, 2015: 90).

Yapıyı harekete geçirme; liderin istediği hedefe varabilmesi ve bunun için de yapmak durumunda olduğu vazifeye konsantre olmasıdır. Lider bu aşmada daha önceden planladığı hedefe varmak amacıyla, mevcut yapıyı tanımlar ve bunun yanında kendi ve diğer grup üyelerinin yapması gereken görevleri belirler. Bir diğer başlık bireyi önemseme ya da anlayıştır. Burada ise lider grup içerisindeki bireylerin duygu, düşünce ve ilgili olduğu şeyleri önemseyişini ve bunlara karşı daha hassas bir tutum sergileme biçimidir (Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

1.2.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Araştırmaları 1947 yılında başlamış, yine bu dönem ortaya çıkan Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına benzeyen modellerden biridir. Yapılan araştırmalarda liderin etkinliğine dair tarafsız ölçütleri belirlemek, liderin davranış boyutundan daha çok incelenerek Ohio Üniversitesi çalışmalarından daha farklı tutum içine girmiştir. Yapılan çalışmaların asıl amacı grup içindeki üyelerin tatmini ve daha verimli çalışmalarına yarar sağlayan etmenleri belirleyebilmektir. Çalışmalarda personelin devir hızı, iş tatmini, şikayetler, verimlilik, devamsızlık, motivasyon ve maliyet gibi ölçütler uygulanmıştır. Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde, liderlik davranışları Ohio'da olduğu gibi iki faktör çevresinde bir araya geldiği gözlenmiştir. Bu faktörler ise kişiye ve işe yönelik davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre işe yönelik lider tipi grup içerisindeki üyelerin daha evvelden belirli ilke ve esaslar göre çalışıyor olduklarını kontrol eden, çoğunlukla ceza verme ve bulunduğu mevkisini referans göstererek otoriter tutum içerisinde davranış sergiler. Kişiye yönelik lider ise daha çok kedisine devredilen yetkiyi kullanarak, grup üyelerinin tatmin olma duygularını olumlu yönde arttırmaya yönelik çalışarak, mevcut şartları iyileştirmeye gayret göstererek çevresindekilerin kişisel gelişimi ve ilerlemelerini sağlamaya yönelik tavır ve davranışı sergilemeye çalışır. Yapılan çalışmalar sonucunda ise kişiye yönelik liderlik davranış tutumunun daha etkili olduğunu göstermektedir (Arıkan, 2001: 237).

1.2.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi modelidir. Robert Blake ve Jane Mouton 1960'lı yıllarda liderin davranışlarını iki başlık altında bir araya getirerek açıklamışlardır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik

olmadır. Bu başlıkları inceleyerek Yönetim Tarzı Matrisi adı verilen ve liderlik davranışlarını açıklamak için uygulanabilen 9X9'luk bir matris meydana getirmişlerdir. Bu sayede 5 farklı liderlik şekliden bahsedilmiştir (Bakan ve Bulut, 2004: 155):

- a) Cılız Liderlik: Yapmış olduğu işi başarmada ve bireylerin örgüt içi doyumu bakımından en az ilgi ve gayreti ortaya koyan liderlik biçimidir.
- b) Görev Liderliği: Liderin hedefine ulaşabilmek amacıyla çalışanların iş yerindeki mevcut şartlarını en üst seviyede verimle gerçekleştirebileceği ortamı sağlar. Bu liderlik şekli daha çok iş odaklı olduğundan insani ilişkilere yeterli değer verilmemektedir. Bu sebeple birey daha çok üretim aracı olarak görülmektedir.
- c) Şehir Kulübü Liderliği: Lider, bireyler arasındaki ilişkiye değer verir ve grup içindeki bireyler mutlu oldukları zaman ve birbirlerine uyum gösterirlerse verimliliğin artacağını savunur.
- d) Orta-Yolcu Liderlik: Gerek bireyler arası ilişkiye gerekse de üretime ortalama seviyede ağırlık veren bir liderlik şeklidir.
- e) Ekip Liderliği: Gerek bireyler arası ilişkiye gerekse görev ve üretime en çok değeri veren liderlik şeklidir. Ekip liderliği, grubun amaçları doğrultusunda birey ilişkilerini en üst seviyede tutup, üretim ve başarının da yine en üst seviyede olması için gayret gösterir (Bakan ve Bulut, 2004: 155).

1.2.2.4 Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Liderin davranışsal kuramları içerisinde önemli bir yere sahip çalışmalardan biri de Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kurama göre liderin davranışlarını araştırmada en önemli ölçütlerden biri, liderin astlarının davranışları hakkındaki teorileridir. Bu teorilerden X kuramına göre; lider otoriter ve altında çalışan bireylere, kendilerinden istediği davranışları ifade eder, öncülük eder, liderin ya da yönetenin kim olduğunun farkına varmalarını ister. Y kuramına göre de; lider daha katılımcı ve demokratik bir davranış tavrı benimser. Astları ile fikir alış verişini sağlar, karar alma konusunun ortak katılımını sağlanması için çalışanları teşvik eder (Küçüközkan, 2015: 89).

Tablo 1.1: X ve Y Yaklaşımı (Küçüközkan, 2015: 89).

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
<ul style="list-style-type: none">• Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.	<ul style="list-style-type: none">• Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.	<ul style="list-style-type: none">• Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.
<ul style="list-style-type: none">• Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

Douglas Mc Gregor'un fikirlerine göre; liderin davranış yapısını tespit ederken öncelikli olarak bireylerin davranışları ile ilgili varsayımların önemini vurgulamak gerekir. Bu kurama ait varsayımları açıklayan Tablo 1.1'de anlaşılacağı üzere birbirine zıt fikirleri taşıyan iki grubun bir araya geldiği görülmektedir. Y kuramını anlatan tabloda astların çalıştıkları organizasyon ile bir bütünlük oluşturarak, hedeflerine ulaşarak kişisel gelişimi sağlamaya çalıştıkları görülmektedir (Küçüközkan, 2015: 89).

1.2.2.5 Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Likert, Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan Dörtlü Yaklaşım Modeli'ne göre; lider davranışları dört grup içerisinde araştırılmıştır. Bu grupların hepsi kendi içerisinde farklı davranış yapılarını kapsamaktadır. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli Tablo 1.2'de gösterilmektedir (Küçüközkan, 2015: 94).

Tablo 1.2: Likert'in Sistem-4 Modeli (Küçüközkan, 2015: 94).

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
USTUN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramının temel teorisi, en doğru liderlik davranışının şartlara ve içinde bulunulan duruma bağlı olarak farklılık gösterebileceğidir. Liderliği içinde bulunduğu şartlara göre açıklamaya çalışan bu kurama göre, liderin etkinliğini belirleyen ölçüt içinde bulunduğu şartlardır. Buna göre liderlik süreci; lider, astları ve içinde bulunduğu şartların oluşturduğu yapıdır. Bu teori ile liderliğin etkinliği için tespit edilen faktörler; hedefin özellikleri, izleyicilerin kabiliyetleri, organizasyonun nitelikleri, lider ve astlarının geçmiş deneyimleri gibi faktörlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

1.2.3.1 Fiedler ve Chemers'in Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramcılarında Fiedler ve Chemers 1984 yılında yapmış olduğu tanımlamada lider; motivasyonu sağlayan, denetleme yapan, öncülük eden, astlarını hedeflere ulaştırmaya çalışan kişidir. Fiedler'e göre lider kişi, sözlü olan ya da olmayan tutumları ile grup içerisindeki astlarının performansını geliştirmesine katkı sağlar. Liderler her zaman istediği sonuçlara ulaşamayabilir. Fiedler, liderin

davranışsal tutumunu içinde bulunduğu çevre şartları ile birlikte incelemektedir. Yani liderin tutumu ile bulunduğu çevre şartları arasında kuvvetli bağların olduğunu savunur. Fiedler'in durumsal liderlik kuramına ilişkin incelemeleri özetleyecek olursak (Çetin, 2008: 78);

- a) İletişimi iyi olan bir lider, astlarını yapmakta oldukları görev içerisinde karar alma mekanizmasına katarak yüksek mevki gücünü de kullanarak en güçlü etkililiğe ulaşır.
- b) Kuvvetli bir lider yapacağı işleri de açık olarak belirler ise astları ile iletişimi iyi olmazsa dahi yüksek fayda sağlamaktadır.
- c) Bulduğu mevki gücünü kullanamayan, iletişim kuramayan veya kurmakta zorlanan, görev yapısını belirlemede yetersiz bir lider, etkisi en düşük olan liderdir.
- d) Astların etkililiği, en kritik durumlarda liderlerinin ortaya koyacağı niteliklere bağlıdır.
- e) Her zaman etkili ve küresel olarak en iyi bir liderlik şekli yoktur (Çetin, 2008: 78).

1.2.3.2 Amaç-Yol Modeli

Başka bir durumsal liderlik kuramı da Amaç-Yol modelidir. Amaç-Yol modeli asıl dokümanlarını, motivasyon sonrası oluşan beklenti teorisinden alır. Durumsal liderlik kuramlarından "Amaç-Yol Modeli" adını, üyelerin ait olduğu iş amaçları ve kişisel amaçlar arasında bir ilişki kurma metodunun nasıl geliştirilebileceğinin incelemesinden alır (Bakan ve Bulut, 2004: 156).

1.2.3.3 Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarından bir diğeri de Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı'dır. Wroom ve Yetton modeli olasılık kuramı mantığıyla alakalı üç ölçütü içerir. Bunlar:

- a) Her zaman geçerli tek bir liderlik şekli, modeli yoktur.
- b) Bununla beraber yönetsel durumlar açıklanmalıdır.
- c) Hangi durum karşısında nasıl bir liderlik şeklinin daha uygun olduğu doğru seçilmelidir (Çetin, 2008: 78).

1.2.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli ortaya koyarken ilk zamanlar dört modeli temel alır ancak daha sonra bu modellerin her zaman her yerde etkili olamayacağını düşünerek üç temel yaklaşım ortaya koyar. Bunlar; Ohio Üniversitesi modeli, yönetsel diyagramın görev ve ilişkilere yönelik boyutu ve etkililik modelidir. Buradaki etkinlik, lider kişinin vazifesinin gereğini yerine getirmesi derecesidir (Şimşek ve Çelik, 2012: 90).

1.2.3.5 Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Yaşam dönemi yaklaşımına göre liderin davranışları, içerisinde bulunduğu grup üyelerinin olgunlaşması ile alakalıdır. Bahsedilen olgunlaşma süreci, grup üyelerinin, geçen zaman içerisinde sorumluluk algısı, tecrübe, alaka ve motivasyon faktörlerinin değiştiği süreçtir. Grup içerisindeki üyelerin olgunlaşma seviyesi alt seviyelerden en üstlere doğru değişim gösterecektir. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın yaşam dönemi yaklaşımı ile ilgili önemli çalışmaları vardır (Şimşek ve Çelik, 2012: 90).

1.2.3.6 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli

Liderlik modellerini açıklayan yazarlar, liderlik ile önderlik davranışlarını bir düzlemde şerit üzerinde sıraya koyarak açıklamaktadır. Bu düzlem üzerindeki, aşağıda şekilde de görüleceği üzere, bir tarafı otoriter davranışları sergileyen lideri gösterir iken diğer bir tarafı da demokratik davranışlara sahip liderlik tarzını öne çıkararak üyelerinin davranışlarının daha etkili olduğu görülmektedir. Bu iki zıt uç liderlik davranışları arasında birtakım düzenlemeler mevcuttur. Her hangi bir pozisyondaki liderlik davranışı, liderin yetkisi ile üyelerin kullanabileceği yetkinin derecesinin bir anlamda birleşimini ortaya koymaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012: 90).

1.2.3.7 Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik kuramlarından Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi iki temel varsayımı destek alarak açıklamaktadır. Bu varsayımlar:

- a) Bütün hedeflere götüren yalnız bir liderlik tarzı yoktur.

b) Nasıl bir yaklaşımın daha uygun olduğunu astlara ve planlanan görevlere göre farklılık göstereceğidir (Çetin, 2008: 78).

Liderin davranış tutumu birbirinden farklı olarak iki temel esasa dayanır. Bunlar; emredici ve destekleyici lider tiplmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Emredici lider grup içerisinde ne, ne zaman, nasıl yapılacağına bizzat kendisi karar vermektedir. Destekleyici lider ise; grup içerisindeki üyelerin fikirlerine değer verip yer vererek onları cesaretlendirir ve grup üyeleri ile iletişim kurarak onları dinler ve cesaretlendirir (Çetin, 2008: 78).

1.2.4 Güncel Liderlik Kuramı

Liderlik yaklaşımları ile örgütün istenilen başarı seviyesine ulaşması, liderin uyguladığı yönetim biçimini en iyi yansıtan liderlik tarzını tercih etmesi önemli derecede etki sağlamaktadır. Lider kişinin uyguladığı liderlik modeli, örgüt için hedeflediği başarıları gerçekleştirmede, üyelerinin motivasyonunu sağlamada, karşılaşılan sorunları çözmekte tercih ettiği davranış biçimleridir. Liderlik teriminin tanımı herkesçe aynı olmadığı gözlemlenmiştir. Aynı zaman da her grup için geçerli bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Şimdiye kadar yapılmış ve halen yapılmakta olan liderlik araştırmaları; içinde olduğu çevre şartları, liderlik tecrübeleri ile geçen süreç ve lider kişinin bireysel nitelikleri göz önüne alındığı zaman çok farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

1.2.4.1 Demokratik Liderlik

Lider kişinin, yönetimdeki yetkilerini grup içerisindeki üyeleri ile paylaştığı liderlik tiplmesidir. Üyeler yaptıkları görevler ile ilgili durumlar karşısında bilgilendirilmekte ve kendi fikir ve kanaatlerini açıklayabilme konusunda daha cesur davranmaları için teşvik edilmektedir. Bu nedenle karar verme sürecinde üyelere fikir sunarak bu süreç içerisinde yer alabilmektedir. Demokratik liderlik modeli ile lider ya da yönetenin bireysel ilişkilere değer vererek bulunduğu dönemde popüler olan liderlik davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da liderlik davranışlarını sergileyen yönetici ile çalışanları arasındaki güven duygusunu geliştirir. Demokratik liderlik tarzına sahip yönetimlerde üyelere olan güvenin olması, grup hedefinin ve planlamasının yapılması, politik kararların belirlenmesi, grup içi iş paylaşımının yapılması ve karar almada grup üyelerinin mekanizması

içerisinde olması gerekmektedir. Demokratik liderliğin en önemli ve etkili yönünün, örgüt içerisindeki çalışan veya üyelerini bilgilendirerek güç kazandırdığı ve motive ettiği söylenebilir (Korkmaz, Yücel ve Kıygın, 2013: 700-701).

1.2.4.2 Otokratik Lider

Otokratik liderlik, karar verme ve yetki mekanizmasının yalnız liderde toplandığı güncel liderlik kuramlarındandır. Dolayısıyla bu liderlik tipinde; hedefin, planların tespit edilmesinde üyelerin fikir beyan etme hakları bulunmamaktadır. Lider, vermiş olduğu emir ve kararların tamamıyla aynı şekilde yerine getirilmesini ister. Otokratik lider üyelerinin üzerinde çoğunlukla yasal, zorlayıcı ve ödül verme gücü mekanizmalarını kullanarak motivasyon sağlamaya çalışır. Üyelerinin toplum ve aile hayatında daha gelenekçi olduğu ve büyüklerin karar vermesinin daha doğru olduğunu savunan, küçüklerin büyüklerine saygı göstermede kusursuz olmasını bekleyen gruplarda üyeler, otokratik liderin bilgi ve liderliğe en yetkili kişi olduğunu ve yetkilerini eksiksiz kullanması gerektiğini düşüneceklerdir. Lider, merkezi bir yönetim biçimini destekler ve otorite ve sorumluluğun kendisinin tekelinde olması gerektiğini savunur. Standartları kendisinin belirlediği ve istenilen ya da istenmeyen neticeleri geri bildirimlerle destekler bir tarzda liderlik tiplmesidir. Toplumumuzda uygulanan ve en çok karşımıza çıkan liderlik, otokratik liderliktir. Kararların sadece lider tarafından alındığı ve üyelerinin de üzerinde yönlendirici etkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir (Korkmaz, Yücel ve Kıygın, 2013: 700).

1.2.4.3 Liberal (Serbestiyetçi) Liderlik:

Serbestiyetçi liderlik modelinde üyelere verilen görev için kendi kabiliyetleri ile bunu yerine getirmesi konusunda tamamıyla serbest bırakılırlar. Bu liderlik modelinin uygulanmasıyla, üyelerin özgürlüklerini arttırarak kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi önemli faydaları vardır. İhtiyaç gördüğü zaman, birey dilediği kimse ile bir araya gelip grup meydana getirebilir. Bu sayede problemi ortadan kaldırma veya yeni düşüncelerini sınavabilmekte en uygun kararı alabilmektedir. Lider kişinin asıl vazifesi bulunduğu grubun ihtiyacı olan araç gereci ve kaynağı tedarik etmektir. Liderin bir olay karşısında düşünceleri merak edildiği vakit fikirlerini açıklar, ancak bu düşünceler içinde bulunduğu örgüt çalışmalarını bağlayıcı özellikte değildir. Mesleki uzmanlık durumunda ve bilimsel araştırmalarda, işletmelerin araştırma geliştirme

bölümlerinde çalışan üstün bilgiye, kabiliyetlere sahip personelin yenilikçi düşüncelerini ilerletmesinde bu liderlik tarzı kullanılabilir. Serbestiyetçi liderlik tarzının uygulanmasında lider bireyin kuvvetli olmaması durumunda üyelerin ve örgütün rotasız kalarak kontrolden çıkabilmesi mümkündür. Bu tarz bir olay karşısında üyeler ümitsizliğe düşerek grup içinde bir kargaşa ortamının doğmasına sebep olabilir. Buda serbestiyetçi liderlik modelinde istenmeyen sakıncalı bir durum olarak karşımıza çıkabilmektedir (Şafaklı, 2005: 135).

1.2.4.4 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik tarzı ilk olarak Max Weber tarafından ortaya konulmuş olduğu bilimsel kaynaklarda yaygın olarak geçmektedir. Karizmatik liderlik 1980’li yıllardan önce politik, sosyal ve dini liderlik konularını anlatma yönünde araştırmalara konu olmuştur. Fakat 1980’li yıllardan sonra örgütsel liderlik konusunda araştırmalara tabi tutulmuştur. Karizmatik liderlik, normalden ziyade kriz dönemlerinde ortaya çıkan, olağan dışı kabiliyetlere sahip ve kuvvetli bir kişilik yapısı olan bireylerde rastlanan liderlik tipidir. Bu liderlik tipine sahip bireylerde gözlemlenen ortak özellikler cesaret, üyelerinde hayranlık duygusu oluşturma, adapte etme, cesaret uyandırma ve ikna etmedir. Karizmatik liderin üyeleri üzerindeki tesiri, zor kullanmaktan ziyade ikna kabiliyeti, güven duygusu oluşturma, üyelerin rızasını kazanma gibi bireysel ilişki ve iletişimine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu liderlik tipi örgüt içinde bulunan kişilerde beğenilme, takdir edilme, özenme davranışları ortaya çıkardığı ve bunları zor kullanmadan sevgi, saygı ve güven ortamı içerisinde birbirine bağımlı olma duygularını pekiştirdiğinden yüksek etkiye sahip bir liderlik modelidir (Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014: 194).

1.2.4.5 Babacan (Paternalist) Liderlik

Paternalizm, Frah ve Cheng’e göre; toplumdaki sosyal ilişkilerin üstünde konumlandırılmış Konfüçyen fikirler ile yayılan bir liderlik biçimidir. Babacan liderlik olarak da anılan bu liderlik tipi, batı yazınında ve kültürel araştırmalarda çok fazla çalışılan bir model olmamakla beraber kolektivist kültürlerde daha fazla karşılaşılan bir terimdir. Paternalist liderlik tipinde, lider ile astı arasındaki ilişki baba ve çocuk ilişkisine benzetilmektedir. Burada baba karakteri resmi güçten ziyade bireysel gücü temsil ederek, örnek model olmayı temsil etmektedir. Lider üyelerinin

ya da altındaki kişilerin haklarını muhafaza altına alır, gerek iş gerekse özel hayatlarında yol göstererek destek olur. Üyelerde buna karşılık üstüne güvenerek rehberliğini kabullenmektedir. Üyelerde sanki bir baba denetimine lüzum var gibi babacan liderin direktif ve yol göstermesine ihtiyacı olan çocuk görünümü uyandırmaktadır. Paternalist ya da babacan lider, önemli kararları alan ve gerekli denetimleri kendi yapan, bir başka deyişle gruptaki tüm faaliyetleri idare eden kişidir. Astarlar, üstünden gelen talimatı istendiği şekilde yerine getirmek, problemleri inceleyip ortadan kaldırmaya daima hazır vaziyettedir. Astarın işini hakkıyla yerine getirmesi durumunda, üstü tarafından ödüllendirilmesi babacan liderlikte görülen uygulamalardandır. Paternalist lider, sadık ve çalışkan astlarına karşı tutumu koruyucu, yardım sever ve yol gösterici olmaktadır. Bu liderlik modeli çoğunlukla hiyerarşik yönetilen organizasyon ve gruplarda boy göstermektedir. Çin, Japonya, Hindistan, Kore gibi gelenekçi doğu kültürlerinde paternalistlik, çok görülen bir kültürel karakter özelliğidir. Bu ülkelerde aile ve ülke yönetimi çoğunlukla feodal ve ataerkil olarak gözlemlenmektedir. Vatandaşlarını düşünüp, her türlü sorun karşısında haklarını koruma devlet sorumluluğundadır. Babacan liderliğin etkili olduğu toplumlar çoğunlukla tarım faaliyetleri yoğun olan ülkelerde boy gösterir (Keklik, 2012: 79-80).

1.2.4.6 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik modeli 1978'de Burns tarafından literatüre kazandırılarak güncel liderlik kuramlarından biri olarak yer almıştır. Bununla beraber dönüşümcü liderlik, itaate dayalı işlemsel liderlik modelinden ayrılmıştır. Dönüşümcü lider, grubun vizyonunu belirleyen, değişim hareketlerini başlatan, yenilikçiliğe önem veren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider grupta önemli farklılıklar oluşturmak ve yeniden harekete geçip canlanmanın lüzumunu astlarına açıklayarak onları ikna eder. Bununla beraber değişim karşıtı faaliyetleri ortadan kaldırır ve problemlerin çözümü için üyelere destek verir. Dönüşümcü lider, üyeleri karşısında örnek olabilecek tutum ve davranışlara sahip olmalıdır. Üyeleri tarafından saygı gören, güvenilen ve takdir toplayan bir kişiliğe sahip olmalıdır. Dönüşümcü lider, kendi yargılarını sergileyerek bunların astları karşısında haklılığını ispatlamaya çalışır. Lider yapılması güç işleri hallederek astlarında güven duygusu meydana gelir. Lidere bağlılığı ve kararlarının etik sonuçlarını astları ile paylaşarak, astların

lidere benzemesini sağlar. Bu sayede grubun aynı hedef ve vizyona sahip olma adına özdeşleşmiş olmaları sağlanmış olur (Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014: 194-195).

1.2.4.7 İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel (Transaksiyonel) liderlik tarzında, lider, grupta astlarının konumunu, hedefini ve yapması gerekenleri belirleyerek onları motive eder ve performanslarının artmasını sağlar. İşlemsel liderliğe bir başka ifadeyle lider ile üyeleri arasında bir değiş tokuş veya takas denilmektedir. İşlemsel liderlikte esas olan örgütteki yapı ve sitemin işlemlerini sağlayıp sürdürebilmektir. Bu liderlik tarzında üyelerin motivasyonunu ve performansını arttırabilmek adına ödül ya da ceza vererek lider ve üyeler arasında ekonomiye dayalı düzen oluşturulmaktadır. İşlemsel liderlik modeli; ikili görüşme ve tartışma gerektirir. Liderin, astlarıyla karşılıklı olarak hemfikir olduğu bir konuda başarılı bir sonuç elde etmesi ile üyelerinin sahip olacağı menfaatleri anlatır. Lider yaptırmak istediği görevleri astlarının en iyi kaynaklar ile yerine getirmesi için çalışanların performanslarına göre vereceği ödülleri açıklayarak, örgütün istenilen başarıya ulaşmasına destek olur. Aynı şekilde astlarda, yapması gereken görevleri en iyi şekilde yerine getirerek liderlerinden ödül alabileceklerinin farkındadırlar (Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014: 194).

1.3 Lider ile Yönetici Arasındaki Fark

Lider ile yönetici, aynı anlama geldiğini savunanlar olduğu halde birbirinden farklı kavramlardır. Lider özünde önder kişi, yönetici ise meşru otoriteyi temsil eden kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik ile yöneticilik terimlerini farklı kılan ölçütleri ifade edecek olursak; otorite, güç ve etkilemedir. Herhangi bir işletmede kişilerin yönlendirilmesini sağlayan iki ölçüt olan otorite ve etkilemeyi sağlamak bireyi yönetici veya lider yapar. Lider etkileme yolunu seçerken yönetici kendisine verilen otorite ve yetkiyi kullanmaktadır. Burada daha zor tercih liderin seçtiği etkileme yoludur. Fakat bu yol daha uzun ve sürekli bir süreçtir. Bununla birlikte yönetici otoriteyi kullandığı halde personelini etkilemede başarısız olduğu gibi lider kişi de otoritesi bulunmadığı halde personelini etkileyebilir (Erdem ve Dikici, 2009: 202-203).

1.4 Yöneticilik ve Liderlik Arasında Benzerlikler

Örgütlerde yöneticinin konumu ve vazifesi önemli olduğu gibi aynı değer örgüt içindeki lidere de verildiğinden, lider de bir yönetici ile benzer konumda değer ve imaj sergiler. Böyle düşünüldüğü vakit lider ile yönetici ayrı tanımlara sahip olsa da aralarında birtakım benzer özellikler vardır. Lider ile yöneticinin benzer özelliği; ikisi de buldukları grup ya da organizasyonu yönetme ve yönlendirme gayreti içerisine girerler. Bu iki kavram birbirinden farklı kavramlar olmasına karşın, birbiriyle örtüşükleri görülür. Bu sebeple günümüzde yönetici olan kişinin istediği başarıya ulaşması için aynı zamanda başarılı liderlik özelliklerine de sahip olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu sayede günümüzde her iki kavramın bir arada kullanıldığı “lider yönetici” kavramı kullanılır olmuştur. Lider yönetici, bulunduğu organizasyonda hedefine ulaşabilme yolunda çalışanların arzu ve çabalarını göz ardı etmez. Lider yöneticilik, zamanla öğrenilen, bilim ve sanat yönü olan bir pozisyonudur. Lider yöneticilikte, bireysel akılsan ziyade ortak akıl, birey yerine ekip, emir yerine koçluk, sonuca varmaktansa sürece adaptasyon, çok çalışmaktansa akıllı çalışmak tercih edilir. Yani lider yönetici, vizyon üreten ve sürdüren, hedeflenenin ve realitenin resmini çeken, hedeflenen grafiği görünür yapan, bahsi geçen resme erişebilir ve bunu uygulanabilir yapan kimsedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 131-132).

1.5 Güç

Güç, insan yaşamındaki her çeşit iletişim ve etkileşimin vazgeçilmez değerli parçalarından birdir. Bu sayede güç, konu olarak geçmişten günümüze önemli tartışma ve araştırmalarda adından bahsettiğimiz temel konulardan biri olmuştur (Bayrak, 2000: 22).

Eski zamandan günümüze sosyologlar ve siyaset bilimcileri güç kavramını değişik şekillerde tanımlamışlardır. Genel olarak güç; kendinden başka insanların davranışlarını etkileme ve bu davranışları karşı taraf istemese dahi değiştirme sanatıdır. Güç; dirence rağmen sonuçlara ulaşma yeterliliğidir. Başka bir tanıma göre ise güç; kişi ya da organizasyonların, kaynakları kullanarak arzu edilen amaçlara ulaşma yeteneğidir (Karaöz, 2004: 30).

Geniş çerçevede bir tanım yapacak olursak güç; planlanana gerçekliğe dönüştüren, hareketi başlatarak ve sürdürerek temel bir enerji olarak

değerlendirmektir. Yapılan tanımsal açıklamadan da anlaşıldığı gibi güç, genel anlamda değişim meydana getirip farklılaştırma olarak algılanmaktadır. Buda gücün bir şeyi baştan sona değiştirebildiğini anlatmaktadır. Güç, gerek düşünce üzerinde gerekse de siyasal, sosyal ve ekonomik birçok alanda farklılıkların oluşumunda uygulanabilmektedir (Bayrak, 2000: 22, 23).

Uluslararası İlişkilerde önemli isimlerden olan Hans Morgenthau, uluslararası politikanın en temel hedefi güç olduğunu ve bu hedefe ulaşabilmek için en önemli aracın yine güç olduğunu vurgulamıştır. Güç kavramını tanımlarken Morgenthau “...insanın insan üzerinde denetim kurmasını ve devam ettirmesini sağlayacak olan her şeyi kapsayabileceğini” belirtmiştir. Holsti, gücü “bir ülkenin sahip olduğu imkân ve hareket kabiliyetini ödül, ceza, ikna ve zorlama gibi yöntemler kullanarak karşı tarafın davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda değiştirebilmesi” olarak tanımlamıştır (Yatağan, 2018: 71).

Bütün bunlardan da anlaşıldığı üzere güç, ikna ederek ya da zorlayarak bir başkasına ya da başkalarına üstün gelme kabiliyetidir. Geçmişten günümüze insanlığın mücadelesinde en önemli etkidir. Gücü elde edebilmek için; onu anlayabilmek ve nasıl kullanıldığını bilmek önem arz eder (Yatağan, 2018: 71).

Uluslararası ilişkilerde mevcut hukuk kuralları için bir kesinlik olmaması ve cezai sorumluluk ile destekleyecek ortak bir otoritenin var olmamasından dolayı devletler küresel dünya da kendi bekasını korumak için; güvenlik ve güç politikası çok önem arz etmektedir. Mevcut güçle alakalı etmenlerin güce dönüşümü aynı zamanda var olan gücün nasıl ve ne olması konusunda çeşitli fikirler öne çıkmaktadır. Joseph Nye, güç için; hava durumu benzetmesinde bulunmuş ve herkesin konu ile ilgili konuştuğunu fakat az sayıda insanın gerçek işleyiş mantığını kavradığı bir kavram olduğunu vurgulamıştır (Aydoğan ve Aydın, 2011: 10).

Yukarıdaki yapılan tanımlar incelendiğinde araştırmacılardan bazıları “bireysel potansiyel”, “sosyal ilişkiler içinde etkileşim”, bazıları da “bireylerin arzu ettikleri neticeye ulaşmada kullandıkları bireysel kabiliyet” olarak tanımladıklarını görmekteyiz. Yapılan açıklama ve tanımların ortak olarak belirttiği konu gücün insanlar ve sosyal faktörler arasındaki ilişkileri karakterize etmesi, yani etkileşime bağlı bir kavram olmasıdır. Bundandır ki başkalarıyla ilişkilendirilmeden birey için tek başına güçlüdür ifadesinde bulunmak doğru olmayacaktır. Kişinin ne kadar güçlü olduğu ancak çevresindekiler ile iletişim ve etkileşimi sonrası anlaşılabilir. Şöyle de diyebiliriz; kişi bazı mevzularda daha güçlü olabileceği gibi bazı mevzularda da daha

güçsüz olabilir. Buradan hareketle güç, bulunulan ortam, şartlar ve ilişkiler ile belirginleştiğini diyebiliriz. Cavanaugh, kişilerin bulunduğu ortama müsait olan gücü kullanarak takip ettiği sonuca varmaları ve organizasyondaki faaliyetlerini çoğaltabileceklerini söyleyerek konuya farklı yönlerden yaklaşılacağına işaret etmektedir (Bayrak, 2000: 23).

1.6 Güç İle İlgili Temel Kavramlar

Güç terimi incelendiği vakit pek çok benzer kavramla ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir:

1.6.1 Otorite

Otorite ile güç yakın anlamlı birbirlerini tamamlayan terimlerdir. Max Weber bunları birbirinden farklı olarak tanımlamıştır. “Otorite; mevcut yasalar ile meşruiyeti olan ve fiziksel zorlama olmaksızın kullanılan bir güç kaynağıdır”; yani güç meşruiyeti elde etmiş ise otorite haline dönüşmüş demektir. Weber, otoriteyi 3 başlık olarak sınıflandırmıştır. Bunlar ise “geleneksel”, “karizmatik” ve “yasal” otoritedir. Güç, kudretin dayanağı olmadan diğer insanların davranışlarını etkileyip belirleme tutumudur. Otorite bundan farklı olarak verilen konum ile sınırları yasalarla belirlenmiş güç türüdür. Thompson, kişiler arasında gücün göreceli olarak düzenli ve sürekli olduğunu; otoritenin ise güce oranla daha oturaklı, sürekli ve düzenli oluşunu belirtmiştir. Otorite terimi için otoritenin uygulandığı kişinin rızasının önemli bir etken olduğunu vurgulayan Barnard, yöneticinin elinde olan otoritenin, üstlerinden aldığı yetki ve haklardan gelmediğini astının ya da kişilerin söylenen emire itaat edip etmemesi ile ilgili olduğunu açıklamıştır. Bu fikir de otoritenin kaynağının kanuni olduğunu açıklamaktadır. Otoriteyi temsil eden bireyin astları tarafından kabul görmemesi ve emirlere itaat etmemesi durumunda otoritenin meşruiyetini kaybedeceğini savunmuştur (Çalışkur, 2016: 32).

Fransız yönetim düşünürü H. Fayol otoriteyi, emir verip itaati beklemek olarak açıklamaktadır. Belli bir mevkiye seçimle ya da atama ile getirilen bireye mevkiinin verdiği yetkidir. Bu bağlamda bakıldığı vakit otorite biçimsel bir yetki türüdür. Diğer bir yaklaşımda Chester Bernard tarafından ortaya konulan kabul teorisi olarak adlandırılmaktadır. Bernard, liderin ya da üstün, otoriteye sahip olmasını sadece ona verilen mevki, makam ya da daha üstlerinin kendisine verdiği haklar olmadığını

savunur. Yani yönetilenler üzerindeki otoritenin; yönetilenlerin üstlerinden aldığı emir ve talimatları yerine getirmeyi kabul etmeleriyle açıklar. Diğer bir deyişle yönetilenler ya da astların, üstünden aldığı emir ve talimatı benimseyerek uygulaması otoriteyi gösterir (Şimşek ve Çelik, 2012: 75).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere otorite, bir güç şeklidir. Biçimsel otorite de, etrafındakilere tesir etmenin yasal olarak uygulanması demektir. Çağımızda otorite gücün kurumsallaşmış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Otoriteyi analitik olarak araştıran bilim insanı Alman sosyolog Max Weber'dir. Weber, örgütlerde otorite kavramı için yaptığı araştırmalarda; toplumun geleneksel inançlarına, insanın doğuştan kazandığı kişisel bazı özelliklere ve yasal ve bürokratik nedenlerden etkilendiğini görerek otoriteyi üç başlık altında sıralamıştır (Şimşek ve Çelik, 2012: 75).

- * Geleneksel Otorite: Yöneticinin uygulama sahası, gelenek ve örf ile sınırlandığı, kaynağı geçmişten günümüze hala geçerli olan geleneksel belirleyiciliği olan otorite türüdür (Şimşek ve Çelik, 2012: 75).
- * Karizmatik Otorite: Kişinin bireysel üstünlükleri ile kendisinde toplanan karizmaya olan güven sebebi ile kullandığı yetkidir. Karizması devam ettiği sürece kabul gören otorite türüdür (Şimşek ve Çelik, 2012: 76).
- * Rasyonel-Yasal-Bürokratik Otorite: Yasanın koyduğu kurallar ile atanmış üstlere, şahsi olmayan itaatin söz konusu olduğu otorite türüdür (Şimşek ve Çelik, 2012: 76).

1.6.2 Politik davranış

Bireysel hedeflere varmak amacıyla diğer bireylerin davranış ve tutumlarını etkileyebilme süreci olarak tanımlanır. Politik davranış kavramı; uluslararası ilişkiler, sosyoloji, politik bilim, örgüt psikolojisi gibi bilim dallarının incelenme konularından biridir. Örgütsel politika, güce sahip olmak için oluşturulan ve bireylerin veya grupların kendileri için çalışmasını sağlayan bir olgudur. Bu politika, toplumun ve örgütün kültür yapısına göre farklılık gösterse bile etik ve uygulanabilir olmayan davranışlar barındırabileceği için dikkatle yaklaşılması gereken bir konudur. Örgütsel çalışmalarda hedef ve menfaatler için bir duruş sahibi olabilme, pazarlık yapma, koalisyon oluşturma, azimli çalışma gibi davranışlar görülebildiği gibi bilgiyi gizleme, başkasını itibarsızlaştırma, yapılan işe mani olma ve yalan konuşma gibi

etik olmayan davranışlarda görülebilir. Bundan dolayıdır ki yönetenler tarafından bazen kabiliyet olarak görülebileceği gibi bazen de etik olmayan davranışlar olarak görülür. Yapılan araştırmalar incelendiğinde politik davranışların örgütlerde, bireyler arasında düşük iş tatmini, psikolojik gerginlik, bağlılık ve performansta düşüş, işten ayrılma isteği ve çalışan işçilerde değişiklik gibi neticeleri olduğu görülmüştür (Çalışkur, 2016: 33).

1.6.3 Etkileme

Etkileme, yönetilenlerin veya astların, yönetenlerinden veya üstlerinden almış olduğu emir ve talimatları yerine getirmesi olarak açıklamak mümkündür. Aynı zamanda yöneten kişilerin güç ve otoriter uygulamalarını kullandıkları vakit faydalandıkları bir süreç olarak da adlandırabiliriz. Başka bir ifadeyle üstün vermiş olduğu emirlerin, astların uyguladığı davranışları farklılaştırdığı süreç demekte mümkündür. Gücün, etkileme ile arsında, birbirilerinin kuvvetini arttırdıkları yönünde süregelen bir uygulama ilişkisi mevcuttur. Bununla beraber, birilerini etkileyebilmek bireyin gücünü arttırdığını ve bireyin gücünün artmasının da, birilerini etkileyebilme ihtimalini arttırdığını demek yerinde olacaktır (Şimşek & Çelik, 2012: 80,81).

Genel olarak bireyin gücü kullandığı zaman faydalandığı süreçtir. Resmi olmayan bu süreç sonucunda etkileme davranışı bireyin ya da grubun hedeflediği sonuç doğrultusunda toplumda kontrol edebilme yetisi olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle güç genelde resmi olan ilişkilerde görüldüğü, etkinin ise resmi olmayan ilişkilerde daha çok uygulanabilir olduğuna işaret eder. Kişilerin hayatları boyunca başka kişilere etki edebilmeleri ya da başka kişilerin etkisi altında kalabilmeleri sıklıkla karşılaşılan bir olaydır. Kişiler arasındaki etkileşim sonucu savunulan fikri desteklemek ya da değiştirmek bir hedef için diğer insanları razı edip inandırmak ve kendi istediği doğrultuda kişileri yönlendirme gayet mümkün olabilir (Çalışkur, 2016: 33).

1.6.4 Baskı

Baskı, gücün uygulanma tarzını gösteren bir terimdir. Sosyo-psikolojik etki mekanizması ile planlanan bir baskı ve zorlama etkisi meydana getirmektedir. Parsons, 1963 yılında baskı için “Kişinin belli bir durum karşısında diğer kişi ya da

grup üstünde neticeye ulaşma girişiminde bulunarak iletişimsel bir operasyon meydana getirmesi” olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte güç için; bireyin egosunu diğer bireylerin etki ve baskısı altına aldığını açıklamıştır. Parsons, baskı için; baskı yapan kişinin amaç, niyet veya bir olaya odaklanması sonucu olumlu veya olumsuz yaptırımlar uygulaması baskının olup olmadığını gösterdiğini veya açıkladığını belirtmiştir (Çalışkur, 2016, s. 34).

1.6.5 İktidar

Güç için bireyin diğer bireyi ya da grubu etkileyebilme yeteneği olarak değerlendirilirse iktidar için ise; bireylerin üzerinde belirli bir kaynağa dayalı olarak sosyal etkiyi anlatır. İktidar, diğer insanların üstünde hâkimiyet kuracak fiziki güç, zenginlik, siyasi güç gibi etki yapan araçlar kullanılarak meydana gelir. Buradan anlaşıldığı gibi iktidar kullandığı fiziki, siyasi vb. araçlar ile bireyler üzerinde oluşturduğu sosyal etki kapsamında güçten daha geniş kapsamlıdır. Otorite kavramında gücün dayanağı hukuksal olsa bile; iktidar terimi otoriteden de farklı olarak manevi, bireysel etki, akıl ve iradeyi dayanak noktası yaparak daha çok nesnel ve fiziksel güç kaynağını kullanır. İktidar şayet otoriteye de sahip olduğu vakit etkisini daha güçlü ve derin gösterir, ancak bu sağlanamazsa örgütlenme ve emire itaat ettirme gücünde azalır. Buna bir örnek verecek olursak; iktidar, ülkenin sosyal bir kriz döneminde otoriteyi ve toplumu kontrol etmeyi tekrar sağlamaya çalışması otorite eksikliğini gidermeye yönelik çabaladığını gösterir (Çalışkur, 2016: 34).

1.6.6 Yetki

Yetki, yönetimin veya üstün astlarına emir ve talimat verebilme ve astların davranışlarını değiştirebilme hakkı olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmış otoriteyle aynı anlamda kullanılan yetki kavramı, örgüt yönetimlerin de belli bir mevkie gelmiş başka bir ifadeyle bu mevkiî işgal eden yöneten veya üstün kendisine verilen; karar alma, diğer kişilerin davranışlarını değiştirebilme hakkını temsil eder. Bu şekilde örgüt yönetimin de üstlerin kendisine verilen hakkı bir alt kademesinde bulunana böyle bir hakkı vermesi söz konusudur. Örgüt yönetiminde üstler de böyle bir hakkı, işletme ile yapılan mukavele veya devletin uyguladığı yasal ve toplumsal düzenden alır. Yetki üç başlık altında incelenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 77).

*Emir-Komuta Yetkisi: Karar verme yetkisinin elinde bulunması anlamına gelir. Yani karar veren kimse aynı zamanda yapılması beklenen işleri ve sonuçları elde etmede sorumlu yetkiye sahiptir (Şimşek ve Çelik, 2012: 77).

*Kurmay Yetki: Bu yetkiyi kullanan kişide karar verme yetkisi yoktur. Karar verme yetkisi bakımından değerlendirildiğinde, amaç belirleme, alternatifler geliştirme gibi görevleri vardır. Kurmayın asıl vazifesi son kararı verecek olan emir-komutaya yardımcı olmaktır (Şimşek ve Çelik, 2012: 77).

*Fonksiyonel Yetki: Bu yetki emir-komuta ve kurmay yetki arası bir yetkidir. Kurmay yetkiden farklı olarak sadece nasihat ve fikir vermekle kalmaz, gerektiği vakit astların davranışlarını belirleme hakkına da sahiptir. Emir-komutadan farklı yönü ise davranış belirleme hakkının yalnızca yönetimin uzmanlık alanına giren işlerle sınırlı olmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2012: 78).

1.7 Liderin Güç Kaynakları

Liderin güç kaynakları ile alakalı en çok bilinen çerçeve French ve Raven (1959) tarafından meşru (yasal) güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı (cezalandırıcı) güç, uzmanlık gücü, benzeşim (karizmatik) gücü olarak bilinmektedir (Meydan & Polat, 2010: 130). Max Weber liderin güç kaynaklarına ilave olarak geleneksel otorite tanımlaması ile yeni bir faktör daha eklemiştir. Örgütlerde yönetsel tabaka astlarını etkileyebilmek için gücün değişik şekillerini uygulayabilirler. Bu sebeple liderin güç kaynaklarını açıklamak, yönetimce uygulanan farklı güç çeşitlerini ortaya koymada önemli bir yer tutmaktadır (Kızanlı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 495).

Güç kaynakları bireyden kaynaklı ve pozisyon kaynaklı olmak üzere iki başlık altında toparlanmıştır. Pozisyondan kaynaklı güçler; meşru (yasal) güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı (cezalandırıcı) güç olarak sınıflandırılır. Birey kaynaklı güçler ise; uzmanlık gücü ve benzeşim (karizmatik) gücü olarak sınıflandırılmaktadır. Liderin güç kaynakları bu sınıflandırmayı içerdiği şekliyle aşağıda daha detaylı olarak açıklanmıştır (Meydan ve Polat, 2010: 130) .

Güç kaynaklarıyla ilgili yapılan ayırımda, birey kaynaklı güç ve pozisyon kaynaklı güç faktörleri incelenecektir. Pozisyon gücü bireyin kendisiyle alakalı olmayıp bulunduğu örgüt içerisinde sahip olduğu mevkiden kaynaklanır, astlarına karşı ödül, ceza ve yaptırım gücüne sahip olmasıyla alakalıdır. Birey kaynaklı güç

ise, kişinin örgüt içindeki konumu ya da üst yönetimle olan ilişkileri ile değil de, onun bireysel kabiliyet ve nitelikleri ile alakalıdır (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

1.7.1 Birey Kaynaklı Güçler

1.7.1.1 Uzmanlık Gücü

Yönetici ya da liderin tecrübeli, bilgili ve uzmanı olduğu alan ile alakalı bu güç kaynağı türü başarı için gerekli en önemli araçların başında yer almaktadır. Uzmanlık gücüne sahip lider, bir hadise karşısında üstün algılama ve bilgi becerisi ve deneyimi sayesinde tercihini en uygun olandan yana kullanır. Bu sayede astları veya hedef kitlesi karşısında lider kişilerin kazandığı güven çok önemlidir. Lider bu sayede herhangi bir olay karşısında sahip olduğu deneyim ve uzmanlık sayesinde astları karşısında her zaman haklı ve yerinde kararlar aldığı izlenimini uyandırır (Kızanlı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 497).

Yöneticinin uzmanlık gücü ile astlarının performansı ve yaptığı işten tatmin olma duygusu arasında önemli ilişki vardır. Yönetilenler, kendilerini yöneten kişinin bilgi, uzmanlık ve tecrübesine ne seviyede kıymet verip önemsiyorsa o ölçüde üstünü örnek alıp kendisinden olumlu etkilenmesi mümkün olacaktır. Lider ya da yöneticinin sahip olup paylaştığı bilgi ve tecrübenin ölçüsü astları karşısında ki uzmanlık gücünün sınırlarını belirler (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

1.7.1.2 Benzeşim (Karizmatik) Gücü

Literatürde benzeşme, karizma, referans, özdeşlik gibi tanımlamalar ile kullanılan bu güç çeşidi kaynağı, bireyin model alma değerinden meydana gelmektedir. Liderin ya da yönetenin etkisi ile sosyal olarak kıyaslandığında referans alınması ve etkilenen astların ya da çalışanın benzeşim isteğini uyandırması olarak da açıklanabilir. Bu sayede astların üstüne saygı duygusunu geliştirip, ilham verici duygular meydana getirir. Liderin veya yöneticinin doğuştan kazandığı özellikleri ve karakteri ile edindiği güçtür. Astlar bu güce sahip lider ya da yöneticiye benzeyip onun gibi olmayı arzu ettiği rol model olarak görmektedir. Burada üstlere hayranlık duygusu ve onlar gibi olabilme arzusu gelişmektedir. Üstlerine olan olayları çözüme kavuşturma inancı sayesinde astlarda daha çok tatmin olma duygusu gelişir (Kızanlı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496).

Robert House (1992) karizmayı üç ana etkene bağı olduğunu savunur.

1. Yüksek bir özgüven
2. Yüksek bir etkileme kabiliyeti
3. Kendi inandıklarının ahlaki olarak doğru olduğunu en iyi şekilde ikna etme kabiliyetidir (Kızanlı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 497).

Benzeşim gücü, liderin kişilik yapısı ile doğrudan alakalıdır. Liderine sadakat duyan, saygı gösteren ve bağı olan bütün astlar, liderin olmasını istediği şeyleri yaparak liderlerini memnun etme arzusundaırlar. Lideri ile benzeşim gösteren astlar bu sayede sadakat ve aynı duyguları paylaşarak, bireysel ilişkilerini geliştirirler. Böylelikle liderlerini sevdiklerini ve onun iyi bir karaktere sahip olduğunu düşünerek onun arzu ettiği talepleri yerine getirirler (Meydan ve Polat, 2010: 130).

Benzeşim gücü, uzmanlık gücüne benzemekte olup uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388).

1.7.2 Pozisyon Kaynaklı Güçler

1.7.2.1 Meşru (Yasal) Güç

Meşru güç, kişilikten bağımsız olup, örgüt içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanmaktadır. Lider kişi seçim ya da atama ile bulunduğu konum ve mevkie gelmiş ve uygulamakta olduğu otorite algısını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu güç yasal güç olarak da kabul edilmektedir. Burada astlar liderin gücünü bulunduğu konum ile ilişkilendirmektedir. Bu makama gelen liderin belli bir otoritesinin olduğu kabul edilmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 130).

Yasal güç otoriteyi temsil ettiği için astlar, lider tarafından verilen emir ve yasalara riayet etmesi noktasında kendilerini zorunlu hisseder. Bu güç için astlar, üstleri tarafından istenen davranışlarda değişiklikler yasal olduğunu ve bunlara uymanın mecburi olduğunu kabul etmektedir. Her ne olursa olsun benim üstüm benden istediği şeyi yerine getirmem gerekir mantığı söz konusudur. Aslında burada mecburiyet, yükümlülük ve gereklilik gibi kavramlar yasal gücü açıklamak için kullanılabilir önemli anahtar kelimeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yasal mevki gücü, müşterek ilişkiler, eşitlik, sorumluluk gibi kavramlar bu gücün çok daha etkili olarak kullanılmasını sağlayan kurallardır. Bir yönetici örgüt içerisindeki hiyerarşik kurallar gereği bir mevkiye atandığı vakit bu gücü kullanır. Şayet bu gücü zorlayıcı

olarak kullanmaz ise yönetilenlerin veya astların fikirlerine değer vererek uygularsa örgüt içinde demokratik bir ortam meydana gelir. Bu sebeple zorlayıcı güç ile kıyaslandığında yasal güç çok daha kapsamlıdır. C. Barnard (1938) ise yöneticinin, astların otoritenin kararlarını kabul edebilecekleri plan ve kararlar üretmesi yasal gücün kullanımını daha etkin kılar (Kızanlı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496).

1.7.2.2 Ödüllendirici Güç

Ödüllendirme gücü, astın istenilen iş ve davranışları yerine getirdiği takdirde, lider ya da üstü tarafından ödüllendirileceğine inanması algısından kaynaklanmaktadır. Liderin ödüllendirme mekanizmalarına sahip olduğu ve astlarını ödüllendirmesinin bir güç aracı olarak uygulamasını anlatır. Maddi kaynakları kontrol edebilme ve aynı zamanda yarar sağlayan güç kaynaklarını yönetmede bu güce bağlanmaktadır. Bahsi geçen ödüller, ek ödeme, terfi alma, sorumlulukların artırılması, statü değişimi, ücretlerin artması, övülme, takdir edilme, bulunduğu ortam içinde onure edilmek gibi yöntemlerle bu gerçekleştirilebilir (Meydan ve Polat, 2010: 131).

Yönetici veya lider konumundaki kişi, ödüllendirme araçlarını başarılı bir şekilde kontrol edip adaletli bir şekilde paylaşırabiliyor ise astlarını etkileyebilmek adına çok önemli bir kaynağa sahip demektir (Titrek ve Zafer, 2009: 662). Bundan dolayı ödüllendirme gücü, pozitif faydanın edinildiği ve negatif olanından ise uzak durabilme şeklinde, ödüllendiricinin bu faydayı dağıtabilme yeteneği olarak da ifade edilebilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

Ödüllendirme gücü, astların örgüt içerisindeki katkılarını artırabildiği için bunun gerekli ölçülerde uygulanması durumunda başarı için her zaman etkili bir unsur olarak karşımıza çıkabilir (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014: 27).

1.7.2.3 Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, yönetilenlerin ya da astların kusurlu veya yanlış davranışları sonrasında üstleri tarafından cezalandırılacağı algısından kaynaklı güç türüdür. Üstleri tarafından cezaya çarptırılabilmesi imkânların var olması kadar, astların verilebilecek bu ceza algısına sahip olması da bir o kadar önemlidir. Zorlayıcı güç algısı bütün örgütlerde aynı olmayacağı gibi bu güç için kullanılan araçlarda örgütlerde aynı olmayabilir. Bu araçları şöyle örneklendirebiliriz; rütbe indirme,

ücret artışını durdurma, yanlış davranışları cezalandırma, fiziki güç kullanma, örgütten ilişkisini koparma gibi maddi ve manevi örnekleri çoğaltabiliriz (Meydan ve Polat, 2010: 131).

Liderin verdiği emirleri uygulamadığı takdirde astlar, verilecek cezadan korkması sebebi ile bu gücü kabul eder. Verilen cezalar çok katı ve tutarsız olduğu takdirde istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75). Bu güç ödüllendirici gücün tam zıddı olarak uygulanan güç türüdür (Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 388).



İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK

2.1 Duygusal Emek

Çalışma hayatında ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild tarafından 1983 yılında “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileşmesi” adlı kitabında yer vermesi ile literatüre girmiştir. Bu tarihten sonra “Duygusal Emek” kavramı araştırılmaya ve her geçen gün artan bir ilgiye kavuşmuştur. Hochschild’in hosteslerde yapmış olduğu bir araştırmada, duygusal emek açıkça gözlemlenebilen mimik ve vücut dilinde düzenleme yapmak olarak açıklanmıştır. Yapılan araştırmada, hizmet sektöründe fiziksel ve zihinsel emek ile beraber duygusal emeğinde bir emek ölçütü olduğu vurgulanmıştır (Kaya ve Özhan, 2012: 111).

Kişiler bulunduğu toplum içerisinde her zaman gerçek duygularını olduğu gibi yansıtamazlar. Bunun yerinde çevresinden en uygun reaksiyonu alabileceği duygu ve davranışlar ortaya koymaya çalışır ve bu sayede gerçek duygularını kontrol altında tutmaya ihtiyaç duyarlar. Yaptıkları işin bir gereği olarak duygusal davranışlarını kontrol etmeleri gerektiği zaman ise duygularını kontrol altında tutmaları bir ücret mukabilinde olur. Duygular, yaptıkları işin bir parçası ve bu duyguların nasıl kullanıldığı da bu işteki başarılarıyla önemli ölçüde ilişkilidir. Duygusal emek, çalışanların yaptıkları işin bir parçası olarak müşterilerle kurdukları iletişim sırasında duygusal davranışlarını, bulunduğu ortamda en uygun tepkiyi alabilmek ve bulunduğu örgütün hedeflerine ulaşabilmede uygun duygular ortaya koyabilmek için göstermiş olduğu gayret olarak ta tanımlayabiliriz (Oral ve Köse, 2011: 465-466).

Duygusal emek konusunda birçok çalışma yapılmış ve bununla alakalı geliştirilmiş en temel dört yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu yaklaşımlar; Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı, Grandey yaklaşımıdır (Oral ve Köse, 2011: 465-466). Ashforth ve Humphrey duygusal emeği,

gösterilmesi gereken duyguların uygun kurallarla ortaya konulması olarak tanımlamışlardır. Morris ve Feldman'e göre duygusal emeği, bireylerin birbirileri ile iletişimleri sırasında bulunduğu örgüt tarafından istenilen duyguların ortaya konulması için ihtiyaç olan gayret, planlama ve denetim olarak tanımlamışlardır. Grandey duygusal emeği, duygu ve ifadelerin örgütün hedeflerine ulaşmak için düzenlemesi süreci olarak tanımlamıştır (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 161).

Kavramlarla alakalı olarak yapılan tanımlara bakıldığı vakit duygusal emeği, bireyin fiziksel ve zihinsel gücü kullanırken duygularını da bu işin gereklerine en uygun olacak şekilde uyarlaması gerektiği ifade edilebilir. Bundan dolayı duygusal emeği en genel şekilde, çalışan bireyin görevli olduğu işini yaparken duygularını da kontrol ederek düzenlemesi diye tanımlanabilir (Kaya ve Özhan, 2012: 111).

2.2 Duygusal Emek Yaklaşımları

2.2.1 Hochschild'in Yaklaşımı

Duygusal emek, Hochschild'in 1983 senesinde yaptığı çalışmalar ile ilk defa tanımlanmış ve yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak iki alt başlık altında incelenmiştir. Yüzeysel davranış sergilenen hislerin yönetimi olarak açıklamıştır. Yani; kişinin farklı nedenlerle yaptığı işin gereği olarak gerçek duygularını maskeleyip dışarı daha farklı duygular sunması ya da sergilemesidir. Derinlemesine davranış ise hissedilen davranışların yönetimidir. Yani; kişiyi işi gereği kendinden istenen davranışları göstermesi ve bu davranışları sergilerken gerçek hislerini karşısındakine aktarmaya çalışmasıdır. Bunu bir örnek ile açıklayacak olursak; hastaları ile iletişim kurarken hiç istemeden işi gereği tebessüm ederek konuşan hemşirenin davranışı yüzeysel davranışı gösterirken, kanserli bir çocuk hastasına özel bir çizgi kahramanı gibi rol yaparak davranması ise derinden davranışı göstermektedir (Doğan ve Sığı, 2017: 114).

2.2.2 Ashforth ve Humprey'in Yaklaşımı

Ashforth ve Humprey 1993 yılında yapmış olduğu çalışma ile duygusal emek davranışı sergilemek için bilinçli olarak bir emek göstermeye gerek olmadığını, zamanla işgörenlerin hissetmeleri gereken duygular neticesinde doğal olarak ortaya çıkacağını açıklamıştır. Kişilerin gerçekte hissedebileceği davranışlar ortaya

sergileyebileceğini savunarak, Hochschild'in iki temel boyutuna ek olarak üçüncü bir alt boyut olan doğal/gerçek davranış boyutunu eklemiştir. Bir örnekle açıklarsak eğer; hayatını kaybeden bir hastası için gözyaşı döken hemşirenin bu duygularını doğal/gerçek davranış içerisinde açıklamaktadır. Bu açıdan bakıldığı vakit Hochschild'in düşüncelerinden farklı olarak değerlendirilmektedir. Grandey'in 2000 yılındaki çalışmasına bakıldığı vakit, Ashforth ve Humprey duygusal emekle ilgili yaklaşımlarında çalışanın üzerindeki sağlık ve stres faktörlerinden çok çalışanın kendisine verilen görevin gereklerini yerine getirmesi konusu üzerine odaklanarak Hochschild'in fikirlerinden ayrıldığı bir diğer fikir olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçta, Ashforth ve Humprey, Hochschild'in düşüncelerinden farklı olarak üçüncü bir başlık olan doğal/gerçek davranış boyutunu açıklamıştır (Doğan ve Sığırı, 2017: 114-115).

2.2.3 Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı

Morris ve Feldman, duygusal emeği; çalışanların bireysel gayretlerini ortaya koymaları olarak değerlendirmiştir. İşletmenin sergilemesini istediği duyguları, çalışanların iş ortamında çevresindekilerle etkileşimde yansıtabilmek adına ortaya koyduğu gayret, yaptığı planlama ve kontrol olarak açıklamaktadır. Bu mücadeleyi de daha çok hizmet çalışanlarının sergilediğini vurgulamaktadır. Buradan hareketle, Morris ve Feldman için duygusal emekle alakalı olarak üzerinde durulması gereken mevzu, kendisinden beklenen duyguları sergilerken çalışanın, ortaya koyduğu çabadır (Kurml ve Geddes, 2000: 20).

2.2.4 Grandey'in Yaklaşımı

Duygusal emekle alakalı ortaya atılan bir diğer yaklaşımda Grandey'in geliştirdiği yaklaşımdır. Grandey(1999) duygusal emek kavramını, gerek duyguların gerekse davranışların işletme amacına uygun olarak düzenlenmesi olarak tanımlamıştır. Yazar, hizmet sektöründe işgörenlerin duygusal emek davranışı sergilemelerinde etkili olan dört temel ölçütün olduğunu savunmaktadır. Bunlar; iletişimin içeriği ve modeli, sürekli ya da geçici olması durumu, çalışanın iletişim sırasındaki otonomisi ve iletişimin karmaşık yapısının seviyesidir. Duygusal emekle ilgili daha evvelden yapılan çalışmaları bir araya getirerek yeni bir model ortaya koymuştur. Modelin ilk özelliği kendisinden evvel yapılan çalışmaların birleşimi

niteliğindedir. İkinci özelliği, duygu düzenlemesi teriminin modele ilave edilmiş olmasıdır. Duygu düzenlemesi ise bireyin bir olay karşısında duygularını kontrol edip, duygu davranışlarının dengesi ayarlayıp nasıl daha uygun bir reaksiyon verebilmesidir. Grandey yaklaşımına göre, çalışanın işletme içerisinde en uygun duyguları göstermek adına duygularını düzenlemesidir (Köse, Oral ve TÜresin, 2011: 170-171).

2.2.5 Gosserand ve Diefendorff'un Yaklaşımı

Gosserand ve Diefendorff 2005 yılında yaptığı çalışmada, çalışanın duygusal emek davranışı kurallarına bağlılık durumu arttıkça, daha fazla duygusal emek davranışı sergilemesine sebep olduğunu vurgulamıştır. Gerek pozitif gerekse negatif duygularla ilgili olsun, duygusal emek davranış kuralları, duygusal emeğe etki etmektedir. Bazı işyerlerinde belli birtakım normlar açıkça iş tanımı içerisine dâhil edilerek, işgörenler bu normlarla eğitilir. Örnek olarak; güler yüzle karşılama, tebessüm vb. gösterilebilir. Teorik olarak otellerde davranış kurallarının, çalışanlarda duygusal karışıklık ve duygusal emek göstermesine neden olan duygusal davranışların düzenlenmesi olasılığının yükselmesi uygun görülmektedir (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2015: 3).

2.3 Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek, örgütsel davranış literatüründe incelendiğinde genel olarak üç boyut olarak sınıflandırılır. Bunlar; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi (doğal/gerçek) davranış olarak sınıflandırılmıştır (Aydoğan E., 2014: 161).

2.3.1 Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, çalışan bireyin yaptığı işin gereklerinden farklı duygular besliyorken, kendisinden istenilen duyguları içselleştirmeden sergilemesidir. Yüzeysel davranışta birey aslında hissetmediği duyguları sergilemek durumundadır. Bunun gibi bir davranışta, çalışan duygularını sergilerken, fiziki ya da sözlü olan davranışlarından; mimik, jest ve duruş gibi etkileşim öğelerinden faydalanmaktadır. Yüzeysel davranışta kişi aslında beslediği gerçek duygularını farklılaştırılmadan, duygu ve davranışlarını denetim altına alarak kendisinden istenen uyumlu tutumu

sergiler. Burada ifade etmek gerekirse çalışan birey, asıl duygularını değil sadece davranışlarını değiştirerek ve bunu da içinde bulunduğu örgüt prensiplerine uyumlu bir şekilde yerine getirerek sahip olduğu işini kaybetmemek için sergilediği bir tutumdur (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113).

2.3.2 Derinlemesine Davranış

Duygusal emek davranış boyutlarından bir diğer boyut derinlemesine davranıştır. Derinlemesine davranışta çalışan kişi mevcut duruma en uygun duyguyu sergileyebilmek için gayret gösterir. Bu davranış boyutunda birey, çalıştığı örgütün kendisinden istediklerini yerine getirebilmek adına içsel duygularını değiştiren davranışları sergiler. Derinlemesine davranışta çalışan genel olarak pozitif duygusal davranışları göstermektedir. Çünkü pek çok meslek grubunda pozitif duyguların dışa yansıtılmasına yönelik genel bir kanı hâkimdir (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 162).

Duygusal emek davranışı boyutları içerisinde derinlemesine davranış ile yüzeysel davranış boyutu arasında, gerçekte sahip olmadığı duyguları göstermek gibi benzer tutumlar olduğu görülmektedir. Burada yüzeysel davranış boyutunda birey kendisinden istenen duygu sergilerken gönüllü olmayan bir tutum içerisindedir. Buna karşın derinlemesine davranış boyutunda ise çalışan kendisinden istenen duyguları gösterirken bunun bir gereklilik olduğunu bilir ve duygularını sergilerken gerçekten duyguları hisseder ve bu yönde gayret gösterir (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113).

2.3.3 Samimi (Doğal/Gerçek) Davranış

Hochschild (1983) duygusal emeği bireyin duygularını sergilerken kontrollü olarak yönetmesi gerektiğini anlatırken bir taraftan da yüzeysel ve derinden davranışlar ortaya konarak duygusal uyumun meydana geleceğini farz etmektedir. Fakat Ashforth ve Humphrey (1993) ise çalışan bireyin yüzeysel ve derinden davranış dışında, gerçek duygularını doğal bir şekilde ve kendi kendine anlatabileceğini ve bunu uygularken de bireyin rol yapmasına gerek olmayan ortamlar var olabileceğini varsaymıştır. Samimi davranış, bireyin çalışırken hizmetini sunma esnasında, müşterilerle ilişki içerisindeyken, örgütün kendisinden göstermesinin istediği tutumu ve sergilemesi gereken duygularını, örgütün zorunlu kılmasından dolayı değil de doğal olarak, bireyin içinden geldiği gibi ve bunu hissettiğinden dolayı göstermesi durumudur (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 162).

2.4 Duygusal Emeğin Öncelleri

Duygusal emeğin öncelleri sınıflandırıldığı vakit üç başlık içerisinde toparlanmıştır. Bunlar:

1. Bireysel faktörler
2. Örgütsel faktörler
3. Etkileşim özellikleri (Oral ve Köse, 2011: 467)

2.4.1 Bireysel Faktörler

2.4.1.1 Cinsiyet

Duygusal emek davranışları gözlemlendiği vakit kadın ve erkekler arasında gözle görülür bir farklılık olduğu görülmektedir. Pozitif duygusal emek sergilenmesi gerekli organizasyonlarda kadınların, negatif duygusal emek sergilenmesi gerekli organizasyonlarda erkeklerin sayısal çoğunluğa sahip olduğu belirtilmektedir. Hochschild'e göre kadınların daha fazla duygusal emek davranışlar ortaya koymakta olduğunu ifade etmektedir. Rafaelli (1989)'nin yapmış olduğu incelemelerde mağazada görevli satış personellerinden müşteriler ile iletişimde kadın personelin erkeğe oranla çok daha fazla pozitif duygusal emek davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Türkay tarafından ortaya konan bir başka çalışmada da erkek çalışanların kadınlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergilediği sonucuna varılmıştır. Farklı bir açıdan değerlendirecek olursak kadınların istenmeyen durumlar karşısında olumsuz tavır sergilememek için hissettiği duygularını erkeklere göre daha iyi kontrol ettiği savunulmaktadır. Bu sayede kadınlar olumsuz şartlarda dahi motivasyonunu olumlu ilişkiler üzerine kurmaya çalışmaktadır. Sonuç olarak duygusal emek gerektiren hallerde kadın ve erkeklerin gösterdikleri tutum ve davranışlar farklılık gösterebilir (Kaya ve Özhan, 2012: 113).

2.4.1.2 Duygulanım

Duygulanım, kişinin içerisinde olduğu ruhsal durumuyla alakalıdır. İnsan karşılaştığı olaylara içerisinde olduğu ruhsal yapısını göre reaksiyon gösterme yatkınlığındadır. Duygulanımın türleri; olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır. Olumlu duygulanım, kişinin yaşadığı olaylara karşısında pozitif düşüncelere sahip olmasını

ifade eder. Olumsuz duygulanım ise bunu karşıtı olarak olaylara karşı negatif düşüncelere sahip olmasını ifade etmektedir. Kişi olumlu duygulanıma sahipse, hevesli, dinamik bir duygu uyandırırken, olumsuz duygulanıma sahip kişi ise öfke, kızgınlık uyandırmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde olumlu duygulanıma sahip kişi, olumsuz duygusal davranış sergilemesi gereken yerlerde stres seviyesinin yükseldiği görülür. Böyle bir durumda kişi, asıl hissettiği duygular ile etrafına yansıttığı duygular arasında oluşan farklılıklar sebebi ile duygusal çelişkiler yaşayabilmektedir. Bu durum olumsuz duygulanım yaşayan kişi veya çalışanda da hissedilir. Olumsuz duygulanım yaşayan kişi, olumlu duygusal davranış sergilediği durumda yüksek seviyede duygusal emek kullandığından daha çok duygusal çelişki yaşayacaktır. Grandey'e göre, negatif duygulanıma sahip kişi yine negatif bir dünya fikrine de sahip olduğu için, kıyaslama yaptığı olayların büyük bir kısmını negatif olarak algılamaktadır. Buna örnek olarak bu fikir yapısına sahip hemşirelere bakıldığı vakit hastaların vermiş olduğu reaksiyonu yanlış anlayarak kendisini sürekli savunan bir izlenim bırakabilir. Bununla ilgili araştırmalar; olumsuz duygulanım sergileyen kişilerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Bunun dışında olumlu duygulanım, yüzeysel davranışla zıt, derinlemesine davranışla aynı doğrultuda olduğu neticesine varılmıştır (Ev Kocabaş, 2014: 15).

2.4.1.3 Empati

Empati, kişinin karşısındaki insanların bir olay karşısında nasıl düşünce ve duygulara sahip olacağını anlayabilmek için kendisini bir başka kişinin yerine koyarak düşünmesi olarak tanımlanmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere empati, karşısındakinin duygu ve düşüncelerine tarafsız olarak bakması, onların gereklerine karşı daha hassas olmasını anlatır. Bireyin içerisinde bulunduğu duruma, karşısındakilerin kendi baktığı pencereden bakabilmesini, arzu ve ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlayacak bir durumdur. Meseleye bir hizmet çalışanı gözünden yaklaşacak olur isek, müşterisi ile empati kurarak hangi duygular içinde olduğunun farkına vararak, arzuladığı ihtiyaçlarının ne olduğunun farkına vararak, çalışanın bu sayede empati kurmayanlara nazaran daha kaliteli bir hizmet sunabileceğini anlayabilir. Böylece müşterinin istediği doğru tutum ve davranışlar daha kolay gösterilebilir. Hochschild (1983) empati yeteneğinin, duygusal emek davranışların sergilenmesi gerekli olan organizasyonlarda, önemli bir yere sahip olduğunu

vurgulamış ve hosteslerin işe kabul edildiği vakit empati kabiliyetlerine önem verildiğini açıklamıştır (Oral ve Köse, 2011: 468).

2.4.1.4 Kendini Uyarlama (Self Monitoring)

Kendini uyarlama, kişinin etrafındakilerin durumuna göre kendi davranışlarını kontrol ederek düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır. Kişi etrafındaki insanların tutum ve davranışlarına göre kendi davranışlarını değiştirmekte, bu insanların yatkınlıkları doğrultusunda davranış sergilemektedir. Kendini uyarlama konusunda başarılı olan bireyler, içerisinde olduğu duruma rahatlıkla adapte olurken, başarısız olan bireyler hangi durumda olursa olsun aynı tutumu sergiler ve adapte olmaya gayret gösterip ihtiyaç duymazlar. Kendini uyarlama konusunda başarısız olan kişiler duygusal emek davranışı gerektiren işlerde etrafındakilerden daha çok güçlük çekebileceği düşünülür. Böyle kişiler aslında hissettiği duygularını gizleyemeyeceğinden davranış etiğine uygun hareket etmesi güçtür. Bu nedenle, kendini uyarlama konusunda zayıf kişiler, duygusal emek sarf etme ve stres seviyeler daha yüksek olması beklenir. Wharton'un 1999 yılında yapmış olduğu araştırmalarda kendini uyarlama seviyesinin tükenmişlikle olan etkileşiminde, kendini uyarlama seviyesi çok olan kişilerde tükenmişlik bulgularına daha az rastlanmıştır. Yapılan incelemeler sonrası, kendini uyarlama seviyesi fazla olan kişilerin yüzeysel davranış sergileme yatkınlıklarının da var olduğu tespit edilmiştir (Ev Kocabaş, 2014: 16-17).

2.4.1.5 Duygusal Zekâ

Sosyal zekâ çeşitlerinden biri olan duygusal zekâ, bireyin kendi ve çevresindekilerin duygularına bakarak ve sorgulayarak ulaştığı bilgiyi, düşünceleri ve davranışları kontrol etmek amacıyla kullanabilme kabiliyetine denir. Duygusal zekânın duygusal emek davranışına ihtiyaç duyulan organizasyonlarda getireceği avantajlar çok fazladır. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, duygusal zekâsı yüksek kişi karşısındakilerin duygularını hissedebilir ve fikirlerini yönlendirme becerisine sahip olabilir. Bu da kişinin müşteri ile etkileşimi noktasında da başarılı olabileceğinin işaretidir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin kendi duyguları üzerinde de başarılı ve yüksek farkındalık becerisine sahip olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Duygusal emek, kişilerin kendi hayatlarının bir parçası olan duygularını kullanıma sunmuş oldukları bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu süreç ne derece başarılı sürdürülür ise yapılan iş neticesinde o kadar etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan bir kişi, sahip olduğu duygusal durumunu yapmış olduğu organizasyonun ihtiyacı olan şekle kolaylıkla getirebilme kabiliyetine de sahiptir (Oral ve Köse, 2011: 469).

2.4.2 Örgütsel Faktörler

2.4.2.1 Duygusal Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları, bir organizasyon ya da bir işte standartlara uygun duyguyu sergilemeyi sağlayan kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon kalitesini belli standartlara bağlayan örgütler, çalışanlarından bazı davranış kurallarını sergilemesini ister. Kişilerin hangi olay karşısında nasıl bir duygu sergilemesi gerektiğini örgüt tarafından duygusal davranış kuralları standartlarınca öğretilir. Davranış kuralları, kişilerin davranışlarını örgütün beklentileri düzeyinde gerçekleştirmeleri ve hatta bundan daha iyi sonuçlar alabilmeleri bakımından önemlidir. Davranış kurallarına örgüt penceresinden bakılacak olursa, kişilerin davranış tutumuna eş biçimlilik ve öngörü katabildiği için örgütün performansını pozitif olarak etkilemektedir. Kişiler penceresinden bakılacak olursa, insanın duygularını daha iyi yönetebilmesine ve daha fazla duygusal emek sarf etmesine neden olacaktır. Böylelikle kişilerde duygusal olarak tükenme meydana gelebilir. Örgütler, kişileri işe alırken özellikle kurallara uyum sağlama kabiliyeti yüksek olanları tercih etmesi davranış kurallarını sağlamak için önem arz etmektedir. Örgütler, çalışan personelini davranış kurallarına uymasını kolaylaştırmak amacıyla ödül ve ceza uygulamalarına başvurabilir. Bu sayede, personelin hangi düzeyde kurallara riayet ettiğini daha kolay gözlemler (Ev Kocabaş, 2014: 18).

2.4.2.2 Otonomi

Otonomi, çalışanın işi gereği yapmakla mükellef olduğu vazifeyi yerine getirirken ne kadar hür ve serbest davranabildiğini, kendi işini planlayıp belirleme noktasında ne düzeyde özgür olduğunu ifade eden bir kavramdır. Duygusal emek davranışlarını sergilemede önemli olan, çalışanın etrafına gösterdiği duyguları aracılığı ile bıraktığı tesir olduğuna göre, otonomi ise, çalışanın örgütün davranış kurallarını kendine özel yöntemlerle uygun olabilmesi için kullandığı yetkileri,

bireysel ilişkilerinde istediği gibi kullanması olarak da tanımlanabilir. Aslında duygusal emek, çalışanın duygusal reaksiyonlarının örgütçe yönetiliyor olması üzerine kuruludur. Hâlbuki otonomi seviyesi yüksek çalışanların, belli bir zamanda duygusal olarak uyuşmadığı hallerde örgütsel davranış kurallarını ihlal etme yatkınlığı olabileceği ifade edilmektedir. Bu tarz olaylar karşısında örgütün, çalışanın davranış kurallarına kendi arzuları ile uymasını veya mevcut kurallar ile bireysel duygu durumunun aynı yönde seyretmesini sağlamak adına belli bazı araçlardan yararlanabilir. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, otonomi seviyesinin stres, tükenmişlik ve iş doyumunu ile arasındaki ilişkiden de anlaşılacağı üzere yüksek otonominin yaralarından bahsetmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde çağrı merkezi personeli 198 kişi üzerinde yapılan araştırma sonunda; vazifesini yaparken özgür olma fikrine sahip çalışanın stres seviyesinin düşük olduğu, çalışanın otonomiye sahip olduğu duygusu, gergin ortamda dahi durumun kendi denetimi altında olduğu hissini vermesine yardım ettiği tespit edilmiştir. Farklı bir araştırmada, otonomi seviyeleri düşük olan çalışanların, iş doyumunu duygularının, otonomi seviyesi yüksek olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal reflekslerinin örgüt tarafından sert prensiplere bağlı olduğu olaylarda duygusal emek konusunda olumsuz neticelerin kuvvetlendiği, çalışanın belirli ölçülerde kendi duygusal emek reaksiyonu üzerinde kontrol sahibi olma gücü verildiği olaylarda olumsuz neticelerin etkisinin azaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 470-471).

2.4.2.3 Sosyal Destek

İşgörenlerin etrafındakilerden sosyal destek görmesi, stres ile mücadele etmesine yardımcı olur. İşyerinden arkadaşlarından ve üstlerinden destek alan işgören, örgüt içerisinde daha az duygusal emek harcar. 2000 yılında Grandey tarafından yapılan araştırmada, örgüt içerisinde ki pozitif ortam personelin daha az duygusal emek sarf etmesine neden olur. Bu nedenle, örgüt içerisinde çalışan personelin rekabet etmeleri yerine işbirliği yapmaları için destek olunması daha yararlı olacaktır. İş yerindeki arkadaş ve üstlerinin katkıları ile örgüt iklimi meydana getirilmelidir (Ev Kocabaş, 2014: 19).

2.4.3 Etkileşim Özellikleri

Örgütsel ve kişisel etkenlerden başka, çalışanların müşteriler ile etkileşim süreci araştırıp analiz eden etkileşim ölçütleri de duygusal emek tutumu üstünde etki oluşturmaktadır. Müşteri ile ilişkilerin esaslarını ortaya koyan bu özellikler; süre, sıklık ve çeşitleridir (Oral ve Köse, 2011: 471).

2.4.3.1 Süre

İşgörenlerin bir müşteriyle hangi sürede alakadar olduğunu belirtir. Yapılan işin özelliklerine göre etkileşim süreside farklı olabilmektedir. Buna bir örnek verecek olursak, bir bilgisayar almak için bir alışveriş merkezine giden müşteri satış personeline bilgisayar ile ilgili yirmi dakika kadar bilgi almaktadır. Şayet müşteri bu bilgisayarı beğenir ise ödemeyi yapmak beş ya da on dakika gibi daha az süre iletişim kurabilmektedir (Ev Kocabaş, 2014: 19).

2.4.3.2 Sıklık

İşgörenlerin müşterilerle hangi sıklıkla iletişim kurması gerekli olduğu yapılan işin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bazı işlerde daha kısa süre aralıklar ile bazılarında ise daha az olacak şekilde etkileşime girmeye ihtiyaç vardır. Buda kişilerin hangi sıklıkta duygusal emek sarf etmesinin beklendiği ile alakalıdır. Morris ve Feldman 1996 yılında yaptığı çalışmada çalışan hangi sıklıkta duygu sergilemesi gerekliyse, örgütün çalışanın duygusal reaksiyonu üstündeki belirleyici tesiri o miktarda büyük olacaktır. Yapılan iş hangi sıklıkta duygu gösterimini gerekli kılıyorsa örgüt içindeki duygusal davranış kurallarının miktarı da o denli çok olacaktır (Oral ve Köse, 2011: 471-472).

2.4.3.3 Çeşitlilik

Sergilenmesi gerekli olan duyguların çeşitliliğini anlatmakta olan bir ifadedir. Sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği arttıkça harcanan duygusal emek seviyesi de çoğalmaktadır. Buna bir örnek verecek olursak, sınıf öğretmeni bir kişinin gün içerisinde, öğrencilerinde merak uyandırmak adına pozitif duygularını, otorite sağlayabilmek için ise negatif duygularını göstermek durumundadır. Kişinin

göstermek zorunda olduğu duyguların çeşitliliği duygusal emeğin seviyesini de etkilemek durumundadır (Ev Kocabaş, 2014: 19).

2.5 Duygusal Emek Davranışlarının Yol Açtığı Sonuçlar

2.5.1 Olumlu Sonuçlar

Duygusal emekle ilgili yapılan çalışmalarda, genel olarak çalışan üstendeki negatif etkisinin ne olduğu araştırılıp yorumlanmaya çalışılmaktadır. Duygusal emek davranışlarının sebep olarak ortaya çıkardığı istenmeyen negatif sonuçlardan pek bahsedilmemiştir. Duygusal emek gerek çalışan gerekse işletme için çok önemli yararları kendisiyle birlikte getirmektedir. Olaya çalışan penceresinden bakarsak eğer, çalıştığı işletmede işyeri kuralları gereği duygusal emek davranışlarına dikkat etmesi halinde hem performansının hem de başarısının arttığını kolaylıkla gözlemleyebiliriz. Ashforth ve Humphrey (1993) yaptığı açıklamalarda duygusal emek davranış kuralları, çalışanın müşteri ile arasında oluşabilecek sorunlara engel olduğundan bahsetmişlerdir. Duygusal emek davranış kuralları ile çalışan, görevinde daha başarılı olmasına ve bununla beraber kişinin kendisine yetecek düzeye ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Rafaeli ve Sutton (1987) yaptığı çalışmalarda duygusal emek davranışlarının çalışana mali olarak da yarar sağladığını vurgulamıştır. Duygusal emeğin mali olarak yararı ise basit anlatımla müşteriye karşı pozitif davranış sergileyen işletme daha çok tercih edileceğinden, doğal olarak diğer işletmelere nazaran daha fazla kazanç elde etmiş olur. Bu sayede bir doktorun daha çok hastası, bir avukatın daha fazla müvekkili, bir esnafın daha çok müşterisi olmasını ifade eder. Maaşlı çalışan personel açısından bakılacak olursa işletmede gösterdiği performansın artışı maaşlarına ek olarak gelir alması anlamına gelmektedir. Ayrıca bazı yazarlara göre çalışanın, duygusal uyum içerisinde olması halinde, yani davranış kurallarına uyumlu ve kendi gerçek duyguları ile göstermekte olduğu duyguların aynı olması çalışan sağlığı açısından da olumlu neticeler doğurur.

Bu sayede çalışan bulunduğu işletmede iyi bir uyum içerisinde olacağı için stresten uzak daha sağlıklı hayatını sürdürmesine katkı sağlar. Olayı işletme penceresinden izleyecek olur isek, duygusal emeğin en güzel yansıması müşteri memnuniyeti ile sonuçlanmasıdır. Müşterinin memnun olması ve bununla birlikte oluşan performans artışı ve sağladığı kazanç artışı bile duygusal emek konusunun

başlı başına neden çok kıymetli bir konu olduğunu açıkça göz önüne sermektedir (Oral ve Köse, 2011: 473).

2.5.2 Olumsuz Sonuçlar

Wharton (1999), işletmelerde çalışanlardan göstermesi istenilen duygusal emek davranışlarının bir baskı faktörüne dönüşerek strese sebep olabileceğinden bahsetmektedir. Duygusal emek davranışlarının yapılan işe bağlı olarak stresi çoğalttığı şeklinde sonuçları olan çalışmalarda vardır. Fakat yapılan çalışmaların ortak konusu olarak duygusal emek davranışlarının olumsuz tesirinin her zaman ve her koşulda çalışanlar için geçerli olmadığıdır. Yani istenmeyen olumsuz sonuçlar bazı çevresel ve bireysel etkenlere bağlı olarak ortaya çıkabilir ya da çıkmayabilir. Duygusal emek davranışı sonrası sonuçlar genellikle iki durum veya başlık olarak araştırılmaktadır. Bunlar ise; tükenmişlik ve iş doyumudur. Grandey (1999), yaptığı araştırmalar sonrası, duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasında ilişkinin doğru orantılı olarak çıktığını; duygusal emek ile çalışanda tükenmişliğe neden olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada yüzeysel davranışın duyarsızlaşmayla ve duygusal tükenmeyle doğru, bireysel başarıyla ise ters orantılı olacak bir etkileşime neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Grandey (2003) yapmış olduğu diğer bir çalışmada, duygusal emek davranışlarının duygusal tükenme etkileşimi çoğalmış daha önce yaptığı sonuca benzer bir ilişki ortaya çıkmıştır. Grandey (2003) çalışanın göstermiş olduğu duygusal emek davranışı sebebi ile yaşadığı duygusal tükenmenin iki temel sebebinden bahseder:

1. Duygusal karışıklıklar yaşaması nedeni ile çalışanda meydana gelen gerilim.
2. Çalışanın işi sebebi ile sürekli rol içerisinde olması ile duygusal kaynaklarını tüketmesidir.

Yapılan bu çalışmalar neticesinde yüzeysel davranışının çalışanda duygusal tükenmeye neden olduğu tespit edilmiştir. Derinlemesine davranışın ise duygusal tükenme ile bir etkileşimi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun ile beraber yazar derinlemesine davranışın çalışana kazandırdığı geri dönüşümlerle duygusal kaynaklarını koruyup beslediği fikrine dayandırmıştır. Buda demektir ki çalışan derinlemesine davranış sergilemekle, duygusal karışıklık içerisine girmemiş ve müşteriden pozitif geri dönüş alarak duygusal tükenme yaşamaktan kendinin koruyabilmektedir. Ülkemizde uygulanan bir başka çalışmada bunlardan farklı

sonuçlar elde edilmiştir. Devlete ve özel işletmelere ait bazı hastanelerde iş gören 159 hemşirenin üzerinde araştırılan bu çalışmada duygusal emek davranışlarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile arasında ilişki tespit edilemezken, duygusal emek davranışlarının bireysel başarılarda artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Wharton (1993) duygusal emek davranışı içeren veya içermeyen mesleklere bakarak ortaya koyduğu karşılaştırmalı çalışmada duygusal emek davranışı sergileyen çalışanın tükenmişlik düzeyi ile sergilemeyen çalışanın tükenmişlik düzeyi arasında bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Oral ve Köse, 2011: 474-475).

2.6 Sağlık alışanlarında Duygusal Emek

Sağlık kurumlarında hizmet veren personelin asıl amacı, hastalara tedavi ve sağlık konularında yardım edebilmektir. Sağlık alışanları, hastaları iyileştirmek ya da iyilik hallerini sürdürmesi için çaba harcadıklarından, hasta ve sağlıklı bireyler ile sürekli iletişim halinde ve çalıştığı kurumun kendilerinden beklediği ve göstermesi zorunlu bazı tutum ve davranışlar vardır. Bunlardan bazıları; güler yüz, empati kurmak, güven duygusu uyandırmak, işle ilgili bilgi ve deneyimlerini en iyi şekilde kullanabilmek, yardımcı bir kişilik sergilemek, sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden sürekli bire bir etkili iletişim gibi davranışlar olarak belirtilmektedir. Sağlık alışanları, hizmet sunumu esnasında iletişim kurarken duygularını yöneterek duygusal emek davranışları sergilemektedir. Çalıştıkları işyerinde üzücü bir durumla karşı karşıya kaldıkları vakit, duygularını yönetmek zorunda oldukları gözlemlenmektedir. Hastanın yaşadığı korku, panik, stres gibi duyguları anlayabilmek ve idare etmek için duygusal emek davranışının anlamı, yeri ve önemi büyüktür. Sağlık alışanları üzerinde ulusal düzeyde yapılan duygusal emek davranışına ilişkin araştırmalar her geçen gün artarak devam etmektedir (Değirmenci z ve Baykal, 2018: 121).

2.7 Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavram olarak 1974'de Freudenberger tarafından bir makale çalışmasında ile ilk olarak literatüre kazandırılmıştır. Tkenmişten bahsedilirken mesleki bir problem olarak ele alınmıştır. Freudenberger'e göre tükenmişlik, başarısızlık, yıpranma, aşırı üstüne gidilmesi sonrası göç ve enerjinin azalması, yerine getirilemeyen talepler sonrası kişinin içsel olarak tükenmesi olarak

tanımlanmıştır. Tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığı vakit genel olarak birbirine çok yakın, ancak ifade olarak birbirinden farklı birtakım tanımlara rastlamak mümkündür. Tükenmişlik konusunda önemli çalışmaları olan bir diğer teorisyen ise özellikle tükenmişlikle alakalı geliştirdiği ölçek ile en çok tanınan Maslach'dır. Maslach'a (2003) göre tükenmişlik, çalışanların stresini arttıran faktörlere karşı tepki olarak daha geç sürede meydana gelen psikolojik bir sendromdur. Pines ve Aranson (1988), tükenmişliği duygusal talep gerekli hallere uzun zaman maruz kalmanın sebep olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme hali olarak tanımlanmaktadır. Diğer bazı yazarlar ise tükenmişliği, stresle etkili bir şekilde mücadele sonrası başarısızlığın getirdiği bir netice olarak açıklamaktadır. Başka bir tanımda ise; çalışılan ortamda yaşanan stresin yok edilememesinden kaynaklı olarak ortaya çıkan fiziksel bulguları da olan psikolojik problemdir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 132-133).

Tükenmişlik, çalışanların yaptıkları iş nedeni ile devamlı insanlarla karşı karşıya yoğun ilişki halinde işlerini yapmak zorunda olduklarından meydana gelen sinizm veya duygusal tükenmeden kaynaklı bir sendromdur. Bunun temel nedenleri işgörenin duygusal tükenme hislerinin artması, müşteri ile ilgili negatif duygularının ortaya çıkması, huzursuzluk hissine kapılması ve kabiliyetlerinin istenilen düzeyde olmadığını düşünmesinden kaynaklanır (Kaplan ve Ulutaş, 2016: 167).

Tükenmişlik kendisi ile beraber motivasyon kaybına, çevresindekilere karşı olumsuz tutum sergilemesine, etrafındakilerle iletişime girmeyerek çekingen bir insan olmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik sendromu ile çalışan, yaptığı işin gereklerini karşılayamaz bir hale gelir. Tükenmişlik üzerine 40 yıldan fazla gerek akademisyen ve gerekse yöneticiler tarafından düzenlenen, çalışan sağlığı ve örgütsel sonuçları itibari ile önemli çıktıları olan araştırmalar neticesinde, bu sendromun çalışan üzerinde önemli derecede istenmeyen etkiler meydana getirdiği tespit edilmiştir. Maslach (1982) yaptığı çalışmalar sonucu bunu üç boyut olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalmasıdır (Kökalan ve Şevik, 2017: 717).

2.7.1 Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, kişilerin yaptıkları işte yorulduklarını ve bununla beraber yıprandığını ifade eden bir kavramdır. Tükenmişlik sendromu ilk olarak duygusal

tükenme ile başlamakta ve genel olarak çalışanın işyerindeki stresten kaynaklanmaktadır. Çalışanlar duygusal olarak yoğun emek sarf etmekte ve bu durum ile beraber kendisinden istenen talepler karşısında içerisinde bulunduğu durum zor bir hal almaktadır. Bu durumlar karşısında reaksiyon göstermek zorunda olan birey duygusal tükenme içerisine girmektedir. Duygusal tükenmenin meydana gelmesinde asıl sebep yoğun çalışma koşulları ve çalıştığı yerde bireyler arası çatışmanın olması gösterilmektedir (Altay ve Akgül, 2010: 89).

2.7.2 Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, kişinin etrafındakileri dikkate almayan ve hislerden uzak tutum ve tavırlar sergilemesi sonrası ortaya çıkan bir durumdur. Böyle kişiler, insanlıktan uzak, karşısındakini küçük gören, sert, hissiz, alay eden ve etrafındakilere karşı ilgisiz davranışlar içerisine girerler. İşgörenler müşterilere ve işletmeye karşı mesafeli, umursamaz ve maksatlı tavırlar içerisine girebilir ve bu halden sıkıntı duymazlar. İnsanları küçük gören, sınıflara ayıran, sert prensipler ile çalışma, kaygı duyarsızlaşmanın bulguları arasındadır. Tükenmişliğin bireyler arasındaki formu duyarsızlaşma olarak karşımıza çıkmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133-134).

2.7.3 Kişisel Başarı Hissi Azalması

Kişisel başarı hissinde azalma, bireyin kendisini ve yapabileceklerini yeterli görmediğini anlatan bir ifadedir. Kişi kendisini yetkin olarak görmeyerek motivasyon kaybına uğrar. Bu boyutta kişi, öz değerlendirmesinde negatif bir tutum içerisinde olup, yaptıklarında bir ilerleyiş olmadığı, belki gerileme yaşandığı, gösterdiği emeğin boşa olduğuna ve etrafındakilerde bir farkındalık uyandırmadığı fikrine kapılır. Neticede kişinin yaptığı işin ve çevresindekilerle iletişimin istediği yeterlilik düzeyinde olmadığı, bununla beraber başarısızlık hissine kapılmaya başladığı süreci ifade etmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134).

2.8 Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik sendromu bir defada kendisini gösteren bir durum değil, bunun tersine yavaş yavaş kendisini gösteren belirtiler şeklinde izlenmektedir. Bu belirtilerin göz ardı edilmesi tükenmişliğin ilerlemesine ve baş edilemez bir seviyeye

gelmesine sebep olur. Bu nedenle tükenmişlik sendromunun semptom ve belirtilerinin saptanması ve en uygun zamanda teşhis edilerek gerekli tedbirlerin uygulanması önem arz etmektedir. Tükenmişlik sendromu belirtileri her insanda aynı belirtileri göstermeyebilir. Bu belirtiler, fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık içerisinde ele alınıp araştırılmaktadır (Karsavuran, 2014: 138).

2.8.1 Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri; sürekli yorgunluk hali, düşük enerji hali, düzensiz uyku hali, solunum darlığı, mide rahatsızlığı gibi belirtilerdir. Bu belirtiler yalnız olarak değerlendirildiği vakit kişide tükenmişlik harici farklı bazı problemleri akla getirebilmektedir. Ancak iş ortamında, yaptığı görevler doğrultusunda değerlendirildiği vakit, bu belirtilerin kişide tükenmişlik belirtileri olarak düşünmek gerekliliği, bu da tükenmişlikle mücadele etmekte yapılması gereken ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142).

2.8.2 Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtileri; engellenilmiş olmak duygusu, asabiyet, psikolojik olarak hassas ve kırılgan olmak, sebebini ortaya koyamadığı mutsuzluk ve endişe hali, sabırsızlık, özgüven sorunu, etrafına karşı düşmanlık hissi, güçsüzlük, enerji kaybı, ümitsizlik, çevresini eleştirme, ilgisizlik, ailevi problemlerde atış, tatmin olamama, olumsuz düşüncelerle hayata bakma, saygı ve sevgi gibi pozitif duygularda gerileme, karmaşık düşüncelere girme, gerçek olmayan şüphecilik yaklaşımları, paranoya, depresyon hali, suçluluk ve çaresizlik hislerine kapılma gibi belirtileri sıralayabiliriz (Karsavuran, 2014: 138-139).

2.8.3 Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun davranışsal belirtileri; anlık reaksiyon gösterme, eleştirilere karşı hassasiyet, asabiyet, sabırsızlık, sert kurallara sahip olma, alıngan olma, yapması gerekli işlerden farklı şeylerle zaman geçirme, sürekli bir savunma ve suçlama haline girme, inkâr etme, etrafındakilerle kötüleşen ilişkiler gibi belirtiler olarak gözlemlenebilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142).

Davranışsal belirtiler anlaşılması daha basit olup tükenmişliğin de ne kadar önemli seviyede bir problem olduğunu da açıkça göstermektedir. Tükenmişlik duygusu ile kişi, yaşadığı huzursuzluk halini gizleyemeyeceği kadar sıkıntılı bir haldedir (Karsavuran, 2014: 139).

2.9 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler; çevresel ve bireysel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

2.9.1 Tükenmişliğe Etki Eden Çevresel Faktörler

Tükenmişlik sendromunun daha basit anlaşılabilmesi, sosyal ve durumsal stres kaynaklarının ne olduğun açıklanması ile mümkündür. Bu sebeple kötü insanın olmadığı, iyi insanın çalıştığı kötü ortamların olduğu düşünce ile, tükenmişlik üzerindeki çevresel etkenler araştırılıp incelenmeye çalışılmıştır. İlk defa 1981 senesinde Maslach ve Leiter tarafından ortaya konularak araştırılan başlıklar; iş yükü, adalet, ödüller, kontrol, değerler ile aidiyet olarak göze çarpmaktadır. Ancak daha sonra bu başlıklar genişletilerek 16'ya tamamlanmıştır. Maslach ve Leiter (1981) yaptığı çalışmalarda tükenmişliğin çalışma şartları ile ilişkili olduğunu ve bunun ortadan kaldırılmasında ise kişinin değil örgütün değişmesi gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Bu perspektiften bakılacak olursa, tükenmişliğe neden olabilecek örgütsel faktörler; iş yükü, işin kapsamı, iş ve duygu erozyonu, rol karmaşıklığı, rol çatışması, üstler ile ilişkiler, kontrol, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışma süreleri, ödüller, işletmenin plan ve politikası, müşteriler ile ilişkiler, sosyal-mesleki destek mekanizması, etkili mücadele, kararlara iştirak, fiziksel çalışma sıralanabilir (Polat, Bedük ve Eryeşil, 2018: 3).

2.9.2 Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Tükenmişlik sendromunun yaşanmasında, insanların kişisel özellikleri nedeniyle farklı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların tükenmişlik sendromuna girmesine müsait işletme şartlarında, kimi çalışanlar negatif şartlar altında kişisel özellikleri sayesinde tükenmişlik duygusu yaşamazken, kimi çalışanlar ise tam tersine bu şartlardan çok fazla etkilenerek tükenmişlik duygusu

yaşayabilmektedir. İşletme veya çevresel etkenler haricinde tükenmişliğe neden olabilecek bireysel faktörlerde vardır. Bunlar; kişilik özellikleri, kişilerin beklenti seviyeleri, dış kontrol odaklı olma ve demografik özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Altay ve Akgül, 2010: 93-94).

Demografik özelliklerdeki farklılıklar tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında çok önemli etkiler oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar sonrası kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik sendromuna yakalandıkları görülmektedir. Buna sebep olarak kadınların daha kırılgan ve hassas yapıya sahip olmaları gösterilmektedir. Çalışma yılı, yaş, kıdem ile tükenmişliğin ters orantılı bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Gençlerde tükenmişlik tecrübelilerden çok görülmektedir. Bunun sebebi gençler iş heyecanı ile daha çok enerji harcayıp daha çabuk yorulmaktadırlar. Evli kişilerde tükenmişlik bekârlara nazaran daha seyrektrir. Bunun nedeni evli kişilerin doyum düzeylerinin daha yüksek olmasına bağlanmaktadır. Yapılan araştırmalar aynı şartlar altında bireysel faktörler sebebi ile kimi bireyler tükenmişlik duygusu yaşarken kimisi de tükenmişlik duygusu yaşamayabilir (Polat, Bedük ve Eryeşil, 2018: 2-3).

2.10 Tükenmişliğin Birey ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik gerek birey gerekse de örgüt üzerinde önemli değişiklikler meydana getiren bir kavramdır. Kişilerin önce kendi iç duygularında yaşadıkları bu durum bir süre sonra ailesine ve etrafına yansiyarak dışarıdan da gözlemlenebilmektedir. Hizmet edilen insanlara karşı olumsuz tutum sergileme, kişisel iletişim sorunları ve aktif olarak insanların bulunduğu ortamdaki kaçma, hizmetin kalitesinin düşmesi, giderek artan yanlışlar, kazaların çoğalması, işyerine ve yaptığı işe karşı ilginin azalması, üretkenlikte düşüş, iş doyumsuzluğunda artış, mesleki performansta ve başarıda düşüş, ideallerin yok olmaya yüz tutması, işine geç gelerek veya gelmeyerek aksaklıkların oluşması, örgütsel bağlılıkta düşüş ve bütün bunlarla beraber işi bırakma yatkınlığı ve iş değişikliği düşüncesi tükenmişliğin örgütler açısından sonuçları olarak sıralayabiliriz. Wright ve Bonett(1997)'in 3 yıllık araştırma sonrasında tükenmişlik boyutlarından sadece duygusal tükenmişliğin yapılan iş performansı ile olumsuz ilişkiler içerdiği görülmüştür. Araştırmalar örgütlerde rollerle alakalı olarak stres unsurlarının iş ile ilgili olarak tatmin, performans, bağlılık gibi kimi neticelerle ilişkisinin olmasına karşın Singh (1994)

yapmış olduğu çalışma ile bu ilişkiye tükenmişliğin aracılık yaptığını ifade etmişlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere kişinin örgütteki rolü sebebiyle stresin tükenmişliğe yol açtığı sonrasında ise tükenmişlik duygusu iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma fikirlerini etkilediğini ortaya koymaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 141).

2.11 Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları

İşletmelerde tükenmişlik duygusunun ortadan kaldırılabilmesi için, üstlerin ya da yönetenlerin astlarına ya da çalışanlarına olan yardım ve desteklerini ortaya koyması çok önemlidir. Bu anlamda çalışanlarda eğitim organizasyonlarının artırılması, meslek yeniliklerini güncel olarak öğrenebilmeleri, işletmenin sürekli gelişerek yeniliklere açık olması ile mümkün olabilir. Maslach ve Leiter (1988), yaptıkları açıklamalarda tükenmişlik nedenlerini şöyle ortaya koymaktadırlar; yapılan işin yükü, ödüllendirme, adalet, kontrol, iletişim, değerler gibi çalışma hayatındaki önemli bu altı ölçüde meydana gelen, çalışan ve yaptığı işlerde ortaya çıkan uzun süreli uyumsuzluklardan kaynaklandığını vurgulamışlardır. İşletme yönetimi, bu nedenleri ortadan kaldırdıkları ölçüde tükenmişliği de ortadan kaldırmış olacaklardır (Derin ve Demirel, 2012: 512).

Tükenmişlikle mücadele etmede kişilere de önemli bazı vazifeler düşmektedir. Öncelikle tükenmişlik sendromu ve bunun bulgularını çalışanın bilmesi, içinde bulunduğu durumu tanımlamasında ve bunula alakalı çözümler bulmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanların yaptıkları işte daha reel amaçlar ve beklentiler üretebilmelidirler. Bir işletmede, çalışmaya başlamadan kişinin yapacağı işlerin zor olan yanları ve riskleri ile ilgili fikir sahibi olursa, önüne çıkacak problemleri önceden kestirerek tedbir alması da mümkün olacaktır. Bu sebeple insanların bir işte kendilerine uygun bir pozisyonda çalışmak için başvuruda bulunmadan önce istenmeyen sonuçlarla karşılaşmamak adına işletme hakkında da araştırma yapması faydalı olacaktır. Kişilerin iş hayatı haricindeki çevre ve sosyal alanlarını da geliştirmesi önemlidir. Sosyal ilişkileri kuvvetli, iş dışında uğraştığı hobileri olan bir bireyin tükenmişlik sendromuna yakalanması pek mümkün olmayacaktır. Kişisel olarak mizahında tükenmişlikle mücadelede önemli bir yeri olduğu düşünülebilir. Akademisyenler ile yapılan bir araştırmada katılımcıların mizah anlayışını tükenmişlikle mücadele etmede bir araç olarak kullandıkları tespit edilmiştir.

Arkadaşları, sevdikleri, ailesi ile bir arada olan kişilerinde almış olduğu destek sayesinde tükenmişlik yaşamayı pek mümkün değildir. Etrafındakiler ile iletişim kurup konuşkan insanların stresinin azaldığı, sorunları paylaşarak görebilmesinin ve bunlarla ilgili çözüm yollarını geliştirmesinde destek olmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142-143).

2.12 Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi

Duygusal emek davranışlarının sonucunda meydana gelen önemli olumsuz neticelerden birisi de tükenmişlik olarak kabul edilmektedir. Grandey (1999) yapmış olduğu çalışmalarda duygusal emekle tükenmişlik arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu yani duygusal emek davranışlarının tükenmişlik duygularını arttırdığını savunmuştur. Yapılan bu araştırmada yüzeysel duygusal emek davranışlarının duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmanın artmasına neden olduğu sonuçlarına varmıştır. Grandey (2003) yılında da yine duygusal emek ve tükenmişlikle ilgili çalışmasını yenilemiş ve yine yaklaşık olarak aynı sonuçlara ulaşmıştır. Yapmış olduğu bu çalışmada çalışanların duygusal emek davranışı sergilemesinin, tükenmişliğe neden olmasını iki önemli başlık altında kategorize etmiştir.

1. Duygusal çelişkinin çalışanda oluşturduğu gerginlik,
2. Bireyin hizmet gösterdiği müşterilere sürekli rol yapıyor olması,

Duygusal tükenmeye neden olmaktadır. Çalışmalarda yüzeysel duygusal emek davranışının tükenmişliğe sebep olduğu ancak derinlemesine duygusal emek davranışlarının ise duygusal tükenme ile ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmacı yazar, bu olayı derinlemesine davranış göstermenin bireyin duygusal kaynaklarını güçlendirdiği görüşüne dayanarak ifade etmektedir. Bununla ilgili bir başka sonuçta Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından yapılan çalışmadan elde edilmiştir. Müşterilere hizmet eden derinlemesine duygusal emek davranışı sergileyen çalışanların kişisel başarı hislerinin gelişmesine sebep olurken; gerçekteki duygularını baskıladığı için duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya sebep olduğu sonucu elde edilmiştir. Kruml ve Geddes (2000) yapmış olduğu çalışmada, yüzeysel duygusal emek davranışı gösteren çalışanların duygusal karmaşıklık yaşadığı ve bununla beraber daha yüksek duygusal tükenme sonuçları ortaya koyduğunu tespit etmişlerdir. Zapf ve Holz (2006) ve Heuven ve Bakker (2003) tarafından yapılan çalışmalarda aynı neticelere ulaşmışlardır (Kaya ve Özhan, 2012: 117-118).

Ülkemizde yapılan çalışmalarda da yüzeysel duygusal emek ve derinden duygusal emek davranışı sergileme ile tükenmişlik arasında aynı yönde ilişki olduğu Yıldırım - Erul (2013), Oral - Köse (2011), Eroğlu (2014) tarafından ortaya konan çalışmalarda izlenebilmektedir. Fakat demografik değişkenler açısından yapılan incelemelerde duygusal emek davranış boyutlarının demografik değişkenler ile istatistiksel yönden ilişkisinin olup olmadığı araştırıldığı vakit, bir farklılığa rastlanılamamıştır. Bunun yanı sıra Kutanis – Karakiraz akademisyenlerde tükenmişlik düzeylerini araştırdıkları vakit genel olarak şu sonuçlara ulaşabilmişlerdir; Budak ve Sürgevil (2005) yaptığı çalışmada bayan akademisyenlerin duygusal tükenme seviyelerinin erkek akademisyenlere oranla daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Yoleri ve Bostancı (2012) erkek akademisyenlerde duyarsızlaşmanın bayan akademisyenlerdeki duyarsızlaşma seviyesine oranla daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Toker (2011) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyetin tükenmişlik duygusu ile aralarında kabul edilebilir anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Cordes ve Dougherty (1993) ise bayan ve erkeklerde tükenmişlik seviyesi açısından aralarında anlamlı bir sonuca ulaşamadığı sonuçlardan anlaşılmaktadır (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 76-77).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Güç, başkalarını etkileyebilme sanatı başka bir deyişle sonuca ulaşabilmek için elindeki kaynakları kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Lider (yönetici), güç kaynaklarını karar verme ve amaçladığı hedefe ulaşmada kullanmaktadır. Bu sebeple güç yönetimde bulunana ait bir haktır. Diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de yönetimin kullandığı güç kaynaklarının hekim dışı sağlık çalışanının duygusal emek davranışlarında ve tükenmişlik düzeylerinde etkili olmaktadır. Duyguların iş hayatındaki önemi her geçen gün artmasıyla daha çok araştırma konusu olan duygusal emek kavramı, insanlar ile yüz yüze iletişim içerisindeki sektör çalışanları tarafından daha çok sergilenebileceği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda bu davranışın özellikle sağlık sektörü çalışanları tarafından sergilenmesi daha çok mümkün olmaktadır. Yoğun duygusal emek davranışı sergileyen sağlık çalışanlarında, bununla beraber tükenmişlik sendromu gözlemlenmesi de mümkün olmaktadır. Sağlık, birebir insan merkezli bir hizmet sektörü olduğundan yönetimin kullandığı güç kaynakları sağlık çalışanının duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerinde olumlu ya da olumsuz etkiler göstermesi mümkün olmaktadır. Özellikle, sağlık kuruluşlarının bir hizmet işletmesi olduğu düşünüldüğünde, hastanede hizmet veren sağlık çalışanlarının, sağlık kuruluşundan hizmet almak için gelen hasta ve yakınlarına gösterdiği hizmet ile onları tatmin etmesi, sağlık kurumlarının çalışma amaçları doğrultusunda en önemli konularından birini teşkil etmektedir.

Bu çalışmada amaç; yönetimin kullandığı güç kaynaklarının hekim dışı sağlık personelinin duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Denizli ilinde bulunan Pamukkale Üniversitesi, Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan 780 ve Diş Hekimliği Fakültesinde çalışan 45 hekim dışı sağlık çalışanı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde Evrende yer alan 825 kişiden kaç bireyin örnekleme yer alması gerektiğini tespit etmesi için Koç Başaran'da (2017) yer alan aşağıdaki formül dikkate alınmıştır. Araştırmamızın örnekleme 400 kişi ve yeterli olduğu tespit edilmiştir.

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}} \quad (3.1)$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Tutum düzeyi (.05)

t= Güven düzeyi tablo değeri (t: 1.96)

PQ= Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (.50 x.50=0.25) (Koç Başaran, 2017: 493)

3.3 Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmada veri toplamak için çalışanlara uygulanacak olan ankette 7 soru ile sosyodemografik değişkenler sorgulanmıştır. Örgütsel güç kaynakları için uygulanan ankette 33 soruluk Raven (1998) tarafından geliştirilen Meydan (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş örgütsel güç ölçeği kullanılmıştır. Duygusal emek için Grandey'in (1999), Brotheridge ve Lee'nin (1998) tarafından geliştirilen Köksel (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış 26 soruluk duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Mesleki tükenmişlik içinde 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Ergin (1993) tarafından yapılan 22 soruluk tükenmişlik anketi uygulanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri; sosyodemografik değişkenler ve örgütsel güç kaynaklarıdır. Duygusal emek davranışları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri bu araştırmanın bağımlı değişkenleridir.

3.3.1 Örgütsel Güç Ölçeği

Algılanan güç düzeyi, Raven vd. (1998) tarafından geliştirilen örgütsel güç algısı ölçeği (GAÖ) ile değerlendirilmiştir. Ölçek 33 sorudan meydana gelmektedir (Meydan, 2010: 138-140).

Örgütsel güç ölçeği; 5'li Likert tipinde “(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Pek Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum” olacak şekilde düzenlenmiştir. Sorularda çalışanlara çalıştıkları kurumu göz önünde bulundurarak, burada çalıştığı süre zarfında karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda meydana gelen etkiyi en iyi belirten ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeklerde “(5) Tamamen Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Hiç Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tamamıyla reddedildiğini göstermektedir. Ölçeğin soruları “Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem”, “Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım” gibi ifadelerden oluşmaktadır (Meydan, 2010: 138-140).

Ölçek, Raven vd. (1998) tarafından, Hinkin ve Schriesheim (1989) gibi daha önceden geliştirilmiş ölçeklerden ve Raven (1992) modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu ölçek 33 soru ve 11 boyutu değerlendirmek için yapılandırılmıştır. Bununla beraber güç algısının önceki (Raven, 1992) boyutlandırmalarını da ölçümleyebilmektedir. Bu boyutlar 11 faktör için, kişisel ödüllendirme gücü, kişisel olmayan ödüllendirme gücü, kişisel zorlayıcı güç, kişisel olmayan zorlayıcı güç, pozisyon kaynaklı meşru güç, meşru karşılık gücü, meşru eşitlik gücü, meşru bağımlılık gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güçtür. 6 Faktör için; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç, 2 faktör için ise, pozisyon, birey ya da sert, yumuşak güç olabilmektedir. Bu perspektifte 11 boyut ölçümlendiğinde her bir boyut 3 soru ile değerlendirilmekte, her bir boyutun toplam matematiksel değeri, 3 ile 15 arasında değişmekte, toplam sonuç ise sayısal olarak 33 ile 165 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar kişilerin algıladığı gücün şiddet derecesini göstermektedir (Meydan, 2010: 138-140).

Ölçeğin bundan önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği değerlendirilmiştir. Böylece Raven vd. (1998) ölçek geliştirme aşamasında, ölçeği kültürler arası iki çalışma ile değerlendirmiştir. Birinci çalışma sonucunda faktörler için güvenilirlik düzeylerini 11 boyut için sırasıyla, 0.84, 0.82, 0.83, 0.81, 0.86, 0.67, 0.73,

0.74, 0.81, 0.78, 0.72 olarak bulunmuştur. 6 boyut için sırasıyla, 0.90, 0.86, 0.85, 0.73, 0.83, 0.72 olarak elde etmiştir. İkinci çalışma neticesinde ise faktörler için güvenilirlik düzeylerini 11 boyut için sırasıyla, 0.72, 0.80, 0.62, 0.83, 0.68, 0.78, 0.80, 0.62, 0.71, 0.68, 0.82 olarak elde etmiştir. Yapılmış olan bundan farklı çalışmalarda da ölçek uygulanmış ve faktörlerin güvenilirlik katsayıları 0.79 ile 0.83 arasında elde edilmiştir. İki faktör değerlendirilerek yapılan farklı bir çalışmada güvenilirlik katsayıları iki faktör için de 0.89 olarak elde edilmiştir. Ölçek Meydan (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve Türkiye’de çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır (Meydan, 2010: 138-140). Ölçek boyutları Tablo 3.1’de sınıflandırılmış olarak görülmektedir.

Tablo 3.1: Örgütsel Güç Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler (Meydan, 2010: 138-140).

6 Boyut	11 Boyut	2 Boyut		Ölçekteki madde numaraları	
		Sert (Güçlü) Yumuşak (Zayıf) Güç	Pozisyon/Birey Kaynaklı		
Ödüllendirme gücü	Kişisel ödüllendirme gücü	Sert	Pozisyon	6, 20, 24	
	Kişisel olmayan ödüllendirme gücü	Sert		1, 15, 27	
Zorlayıcı güç	Kişisel zorlayıcı güç	Sert		12, 16, 33	
	Kişisel olmayan zorlayıcı güç	Sert		9, 22, 29	
Meşru güç	Pozisyon kaynaklı meşru güç	Yumuşak		2, 19, 25	
	Meşru karşılık gücü	Sert		8, 23, 32	
	Meşru eşitlik gücü	Sert		7, 14, 21	
	Meşru bağımlılık gücü	Yumuşak		11, 18, 30	
Uzmanlık gücü	Uzmanlık gücü	Yumuşak		Birey	3, 13, 28
Karizmatik güç	Karizmatik güç	Yumuşak			5, 10, 26
Bilgiye dayalı güç	Bilgiye dayalı güç	Yumuşak	4, 17, 31		

3.3.2 Duygusal Emek Ölçeği

Bu ölçek Grandey (1999)’in, Brotheridge ve Lee (1998)’nin araştırmalarından faydalanarak geliştirdiği ve doktora tez çalışmasında uyguladığı soruların Türkçeye dönüştürülmesiyle bulunmuştur. Bu aşamada ölçek, araştırmacıyla birlikte üç

araştırmacıyla beraber dilimize çevrilmiştir. Bundan sonra üç farklı araştırmacıdan bu çevirileri kontrol etmeleri talep edilmiş ve hangi ifadelerin ölçekteki orijinal ifadeyi en doğru şekilde karşıladığı sorulmuştur. Sonrasında ise ölçek, araştırmacının çalışmalarıyla son haline getirilmiştir (Köksel, 2009: 54).

Ölçek 26 sorudan oluşmaktadır. Duygusal emeğin üç boyutu olan derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranış kavramlarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Anketteki derin davranış ile ilgili sorulara örnek verecek olursak; “Göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım”, yüzeysel davranış sorularına örnek olarak “İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım” ve samimi davranış sorularına örnek olarak ise “İşimin gerektirdiği olumlu duyguları hastalara kolaylıkla sergilerim” tarzında ifadeler bulunmaktadır. Bu anket Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır. Cevaplayıcılardan ölçekteki ifadeleri ne ölçüde yaşadıklarını belirtmeleri; hiçbir zaman, nadiren, bazen, sıklıkla ve her zaman seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir (Köksel, 2009: 54).

Bir faktörün, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü test etmek için güvenilirlik analizinden yararlanılmaktadır. Faktörlerin güvenilirlik seviyelerinin belirlenmesinde kullanılan bir yöntem Cronbach Alpha değeridir. Genel olarak bu değer 0,70 veya üzerinde olması faktörün güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 ve üstü olarak kabul edilebilmektedir. Aşağıda, duygusal emek ölçeğinden elde edilen her bir faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen veriler yer almaktadır (Köksel, 2009: 54).

Analiz sonucu elde edilen birinci faktör 1, 2 ve 10. Sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular sırasıyla şöyledir: “Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım”. “Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım”. “Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım”. Konu hakkındaki literatür ışığında, bu soruların duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunu ölçtüğü kanaatine varılmıştır. Ölçekten tespit edilen “yüzeysel davranış” boyutu, bir doktorun kendi hastalarıyla iletişim kurarken, göstermesi gerekli duyguları aslında hissetmemesine rağmen sergilemesiyle ilgilidir. Faktörü oluşturan soruların toplamından yeni bir değişken tanımlanmış ve “yüzeysel davranış” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde faktörün Cronbach Alpha değeri 0,759 olarak tespit edilmiştir. Yukarıda da açıklandığı gibi bu oran güvenilirlik açısından kabul edilir düzeydedir. Elde edilen ikinci faktör 21, 17, 19 ve 14.

sorulardan oluşmaktadır. Ölçekte bu sorular sırasıyla şunlardır: “Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim”. “Bir gösteri ya da performans sergilerim”. “İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim”. “İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım”. Bu faktörü oluşturan sorular samimi davranışı ölçmekten çok uzaktırlar. Ancak, derinlemesine veya yüzeysel davranıştan herhangi birini ölçtüklerini de söyleyemeyiz. Bu sorular daha çok iş yerinde duygusal anlamda gösterilen bir çabanın varlığını ifade etmektedirler. Bu yüzden bu faktör “çaba harcama” şeklinde adlandırılmış ve bu şekilde çalışmaya dâhil edilmiştir. “Duygusal çaba harcama” boyutu, doktorların hastalarla iletişimleri sırasında, doğru duygusal tepkileri verebilmek adına duygu gösterimlerini yönetme gayretlerini ifade etmektedir. Faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen değer olan 0,733 ise güvenilirlik açısından kabul edilebilir bir düzeydir. Üçüncü faktör, ölçekteki 22. ve 12. sorulardan meydana gelmektedir. Bu sorular ölçekteki şu ifadelerin karşılığıdır: “Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım”. “Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım”. Bu ifadeler duygusal emek davranışlarının derinlemesine davranış alt boyutunu ölçümlenmektedir. Bu nedenle bu ölçüte “derinlemesine davranış” olarak adlandırılmıştır. “Derinlemesine davranış” boyutu, bir doktorun gerçek duygularını, hastasına göstermesi gerekli duygularla uyumlu hale dönüştürmesi ile alakalıdır. Faktörün Cronbach Alpha değeri 0,602’dir. Bu değer çok yüksek olmamakla birlikte, yukarıda da ifade edildiği gibi, soru sayısının az olduğu bu gibi durumlarda kabul edilebilir bir rakamdır. Faktör analiziyle elde edilen dördüncü faktör ise 4. ve 7. ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler şunlardır: “Hastalara uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım”. “Duygularımın dışa vurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm”. Bu ifadeler, insanların iş ortamında gerçek duygularını bastırdıklarını gösterir niteliktedir. Bu nedenle bu ölçüt “gerçek duyguları bastırma” diye adlandırılmıştır. “Gerçek duyguları bastırma” boyutu insanın doğru davranışı göstermek için duygularını kontrol etmesiyle alakalıdır. İlk etapta gerçek duyguları bastırmanın da duygusal bir çabayı ifade ettiği düşünülebilir. Ancak bu iki boyut aslında birbirinden farklıdır. Çünkü duygusal çaba göstermek demek her zaman gerçek duyguların bastırılması anlamına gelmeyebilir. Bazen kişi, herhangi bir şey hissetmediği halde de bir takım duygular sergilemek zorunda olabilir. Veya gerçekte hissettiği duyguları daha abartılı bir şekilde göstermek

durumunda da kalabilir. Bu tip durumlarda da yapılan şey duygusal çaba harcamaktır; ancak duyguları bastırmak değildir. Faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri 0,632'dir. Bu değer de yine kabul edilebilir düzeydedir (Köksel, 2009: 54).

Tablo 3.2'de duygusal emek algısı boyutları ve boyutları ölçen madde numaraları belirtilmektedir.

Tablo 3.2: Duygusal Emek Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.

4 Alt Boyut	Ölçekteki Madde Numaraları
Yüzeysel Davranış	1, 2, 10
Duygusal Çaba Harcama	21, 17, 19, 14
Derinlemesine Davranış	22, 12
Gerçek Duyguları Bastırma	4, 7

3.3.3 Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, Ergin tarafından 1993 yılında Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Ölçek, tükenmişliği duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (D) ve kişisel başarı hissi (KB) olacak şekilde üç alt boyutta ele alınmış olup toplam 22 sorudur (Kırmızıgül, 2018: 27-28).

Ölçekte bulunan (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) numaralı 9 soru “duygusal tükenme” (DT), (5, 10, 11, 15, 22) numaralı 5 soru “duyarsızlaşma” (D) ve (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) numaralı 8 soruda “kişisel başarı” (KB) alt boyutu puanlarının değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Duygusal tükenme alt boyutu bireyin yaptığı işi tarafından tükenmiş ve çok fazla yüklenilmiş olma duygularını anlatmaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutu bireyin hizmet verdiği insanlara duygulardan mahrum bir tarzda tutum sergilemesini tanımlar. Kişisel başarı alt boyutu da toplumda çalışan bir insanda yeterlilik ve başarıyla üstünden gelme duygularını belirtir. Tüm alt boyutlarla ilgili olarak yaşanan duyguların tekrar sıklığı, Likert tipi ölçümleme yöntemi ile belirtilerek, sıklaştıkça artan puanlama ile '0' dan '4' e kadar puanlamanın neticelerine dayanılarak değerlendirilir. DT ve D alt boyutları olumsuz, KB alt boyutu ise olumlu cevapları barındırır. Puanlar her alt boyut için ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Tükenmişlik duygusuna kapılan kişilerde DT ve D

değerlerinin yüksek, KB değerlerinin ise düşük seviyelerde olması beklenmektedir. Ergin tarafından 1993 yılında MTÖ'nün Türkçeye çevrilmesi çalışmasında yapmış olduğu geçerlilik ve güvenirlik değerlerinin neticesinde ölçeğin üç alt boyutuna ait Cronbach Alpha katsayıları: DT 0,83; D 0,65; KB 0,72 olarak bulunmuş (Kırmızıgül, 2018: 27-28).

Tablo 3.3: Tükenmişlik Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.

3 Alt Boyut	Ölçekteki Madde Numaraları
Duygusal Tükenme	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Duyarsızlaşma	5, 10, 11, 15, 22
Kişisel Başarı Hissi Azalması	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmada veri analizi SPSS (17.0) ve AMOS (7.0) programlarında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), Doğrulayıcı Faktör Analizi, Cronbach Alpha Güvenirlik Analizi, Frekans, Yüzde, Ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerle birlikte Anova testi ve Pearson Korelasyon testinden faydalanılmıştır.

3.5 Anketin Güvenirliği ve Geçerliliği

Güvenirlik, araştırmada kullanılan tekniğin araştırmacıya evrenle alakalı doğru bilgiler sağladığına duyulan güvendir. Güvenirliğin hesaplanması, araştırmada uygulanan tekniğin aynı koşullarda aynı neticelere ulaşıp ulaşılmadığı ve ölçeği meydana getiren soruların kendi içinde istikrarlı olup olmadığını değerlendirip ölçerek yapılır (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 176). Analizler sırasında ortak değeri temsil etmeyen değişkenlerin elde edilmesinde Cronbach Alfa katsayısından faydalanılmıştır. İç tutarlılık testinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısının ölçülmesiyle yapılan iç tutarlılık analizidir. Yapılan pek çok çalışmaya göre, iç tutarlılık için bu analiz yeterli olduğu gözlenmektedir. Cronbach Alpha (α) değeri sıfır ile bir arasında ölçülmektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,80'den çok olması "iyi" yani yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu anlamına gelir. 0,70'den çok olması "kabul edilebilir" yani güvenilir bir ölçek anlamında gelmektedir. 0,60'dan çok olması "orta derecede güvenilir ölçek", 0,60 ile 0,40

değerleri arasında olması ölçeğin güvenilirliğinin “zayıf” yani düşük olduğu gösterir. 0,40’ten küçük olması ise ölçeğin güvenilir olmadığını belirtmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013:176) (Saruhan ve Yıldız, 2017: 418). Araştırmada alfa değerleri her bir ölçek grubunda ayrı ayrı ölçülmüş ve her soru grubunun altında belirtilmiştir.

Tablo 3.4’de, örgütsel güç ölçeğinin Cronbach Alpha ölçüm sonucu değeri verilmiş ve 0,92 değeri bu ölçeğin, yüksek seviyede güvenilir olduğunu belirtmektedir.

Tablo 3.4: Örgütsel Güç Algısı Ölçeğinin Alpha (α) Değeri.

Cronbach’s Alpha Değeri	Madde Sayısı
0,92	33

Örgütsel Güç Ölçeğinin 5 alt boyutu olan ödüllendirici gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık ve bilgiye dayalı güç ve karizmatik güç algısı alpha değerleri sırasıyla hesaplanmıştır. Alpha değerleri; Tablo 3.5’de görüldüğü üzere; 0,73, 0,74, 0,82, 0,68 ve 0,56 olarak tespit edilmiştir. Buna göre karizmatik güç algısı; zayıf derecede, uzmanlık ve bilgiye dayalı güç algısı; orta derecede, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç algısı; güvenilir derecede, meşru güç algısı ise yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.5: Örgütsel Güç Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Alpha (α) Değerleri.

5 Alt Boyut	Cronbach’s Alpha Değeri
Ödüllendirme Gücü	0,73
Zorlayıcı Güç	0,74
Meşru Güç	0,82
Uzmanlık Gücü	0,68
Karizmatik Güç	0,56

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 3.6’da gösterilmektedir.

Tablo 3.6: Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Güç Ölçeği	387,851*	178	4,97	0,10	0,82	0,82	0,89

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index *p>,05

Tablo 3.7’de, duygusal emek ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri yer almaktadır ve 0,78 değeri bu ölçeğin, kabul edilebilir derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7: Duygusal Emek Ölçeğinin Alpha (α) Değeri.

Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
0,78	11

Duygusal emek ölçeğinin 4 alt boyutu olan; yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derinlemesine davranış ve gerçek duyguları bastırma alt boyutları Cronbach Alpha değerleri sırasıyla belirtilmiştir. Cronbach Alpha değerleri; 0,84, 0,79, 0,70 ve 0,50 olarak tespit edilmiştir. Buna göre gerçek duyguları bastırma algısı; zayıf derecede, duygusal çaba harcama ve derinlemesine davranış algısı; güvenilir derecede, yüzeysel davranış algısı ise; yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.8: Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach Alpha (α) Değerleri.

4 Alt Boyut	Cronbach Alpha Değeri
Yüzeysel Davranış	0,84
Duygusal Çaba Harcama	0,79
Derinlemesine Davranış	0,70
Gerçek Duyguları Bastırma	0,50

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçların yorumlaması Tablo 3.9’dadır.

Tablo 3.9: Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Duygusal Emek	143,154*	38	3,767	0,083	0,95	0,95	0,94

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index * $p>,05$

Tablo 3.10’da, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach Alpha Değeri yer almaktadır ve 0,86 değeri bu ölçeğin, yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.10: Tükenmişlik Ölçeğinin Alpha (α) Değeri.

Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
0,86	22

Maslach tükenmişlik ölçeğinin 3 alt boyutu olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri sırasıyla belirtilmiştir. Cronbach Alpha değerleri; 0,87, 0,78 ve 0,73 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi algısı; güvenilir derecede, duygusal tükenme algısı ise; yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.11: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Alpha (α) Değerleri.

3 Alt Boyut	Cronbach Alpha Değeri
Duygusal Tükenme	0,87
Duyarsızlaşma	0,78
Kişisel Başarı Hissi Azalması	0,73

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 3.12'dedir.

Tablo 3.12: Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Tükenmişlik	502,644*	184	2,73	0,066	0,91	0,91	0,90

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index * $p>,05$

3.6 Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmanın yürütülebilmesi için Pamukkale Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nda 05.03.2019 tarih ve 05 sayılı kurul toplantısından gerekli izin alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun uygulanması sırasında katılımcılar bilgilendirilerek sözel onamları alınmıştır.

3.7 Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Uygulanması

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu ilgili kurumlardan gerekli izinlerin alınmasının ardından 15 Mart - 15 Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasında çalışanlarla yüz yüze görüşülmüştür. Bu sayede çalışanların anket formunda anlamadığı soruları araştırmacıya yöneltmesi mümkün hale gelmiş, soruların gelişigüzel cevaplandırılmasının önüne geçilmiştir. Araştırmada 402 sağlık çalışanından anket formu toplanmıştır. Bu anket formlarından 370 tanesi Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarından 32 tanesi Diş Hekimliği çalışanlarından toplanan anket formlarından oluşmaktadır. Bu formlardan 2 tanesi eksik doldurulması... vb. sebeplerle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu bağlamda araştırmada veriler 400 geçerli anket üzerinden değerlendirilmiştir.

3.8 Araştırmanın Sınırlılıkları

Örgütsel güç kaynaklarının; duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin incelendiği bu alışma Denizli ilinde yer alan Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi ve Diş Hekimliği Fakültesi'nde görev yapmakta olan hekim dışı sağlık çalışanlarıyla sınırlıdır.

Çalışma, hemşire-sağlık memurları, ebeler, radyoloji teknisyen/teknikerleri, anestezi teknisyen/teknikerleri, tıbbi sekreterler ve diğer sağlık çalışanlarıyla sınırlı tutulmuş, hastanelerde görev yapan idari personel araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

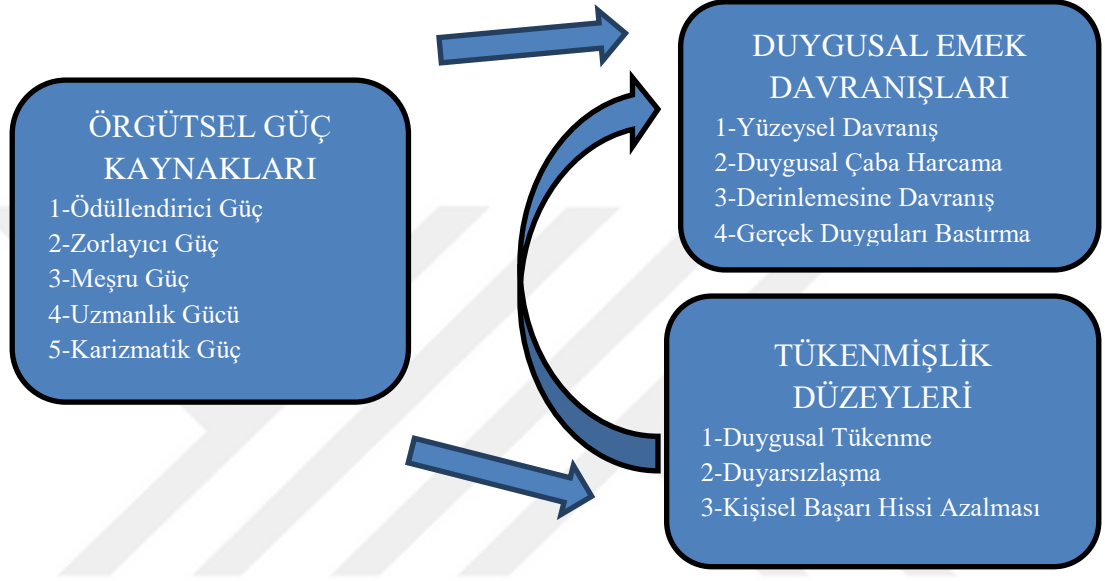
Anket uygulaması, sadece sağlık çalışanları üzerinde yapılmaya çalışılmıştır. Ancak nöbet usul çalışan birimlerin fazlalığı sebebi ulaşılan çalışan sayısı göreli olarak istenilen seviyenin altında olmuştur.

Araştırmanın yrtldği sırada hastanelerdeki iş yoğunluğu sebebi ile birçok çalışan araştırmaya katılmak için gönüllü olmak istedilerse de katılamamıştır. Dolayısıyla araştırmada hedeflenen örneklem seviyesine ulaşılmamış olsa da yeterli olduğu gözlemlenmektedir.

3.9 Araştırmadan Beklenen Yarar

Yönetmel ögelerin kullandığı hangi güç kaynaklarının hekim dışı sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarına ve tükenmişlik düzeylerine olumlu etkiler oluşturacağını araştırılmasıdır.

3.10 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3.1: Araştırma Modeli.

Araştırma soruları;

1. Yönetimin kullandığı güç kaynakları ile sağlık personelinin duygusal emek davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Yönetimin kullandığı güç kaynakları ile sağlık personelinin tükenmişlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Sağlık personelinde meydana gelen tükenmişlik düzeylerinin duygusal emek davranışlarıyla arasında nasıl bir ilişki vardır?

Tablo 3.13: Araştırmanın Hipotezleri.

H1a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H1b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H1c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H1d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.
H1e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H2a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H2b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H2c:	Yönetimin kullandığı meşru güç çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H2d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.
H2e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H3a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün sağlık personeli tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H3b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H3c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H3d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H3e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H4a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H4b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H4c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H4d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H4e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H5a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H5b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H5c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H5d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H5e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H6a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H6b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 3.13 Devamı: Araştırmanın Hipotezleri.

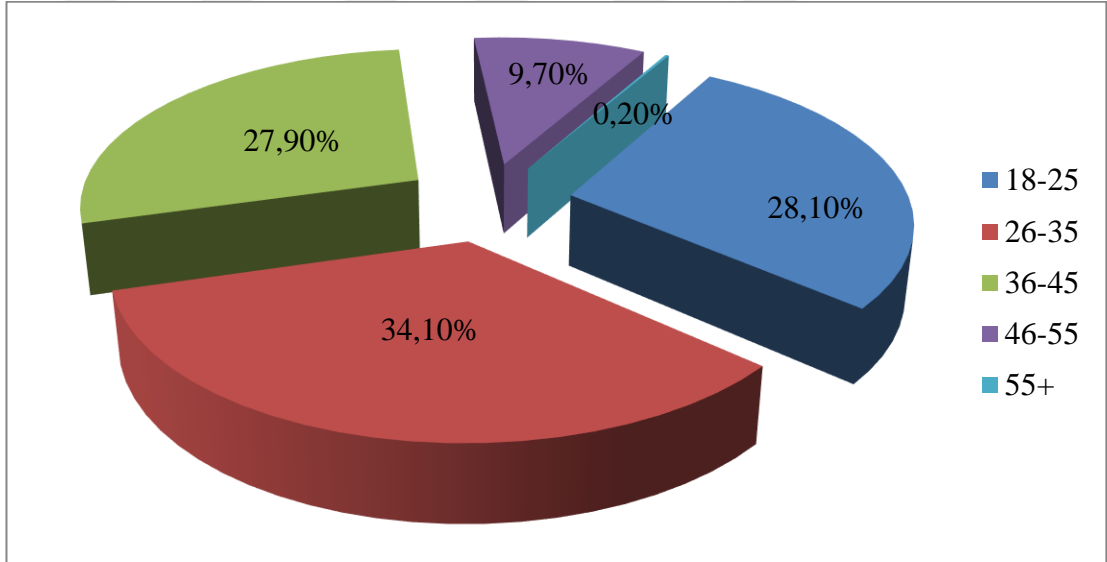
H6c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H6d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H6e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.
H7a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H7b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H7c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H7d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H7e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H8a:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H8b:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H8c:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H8d:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H9a:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H9b:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H9c:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H9d:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H10a:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H10b:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H10c:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H10d:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

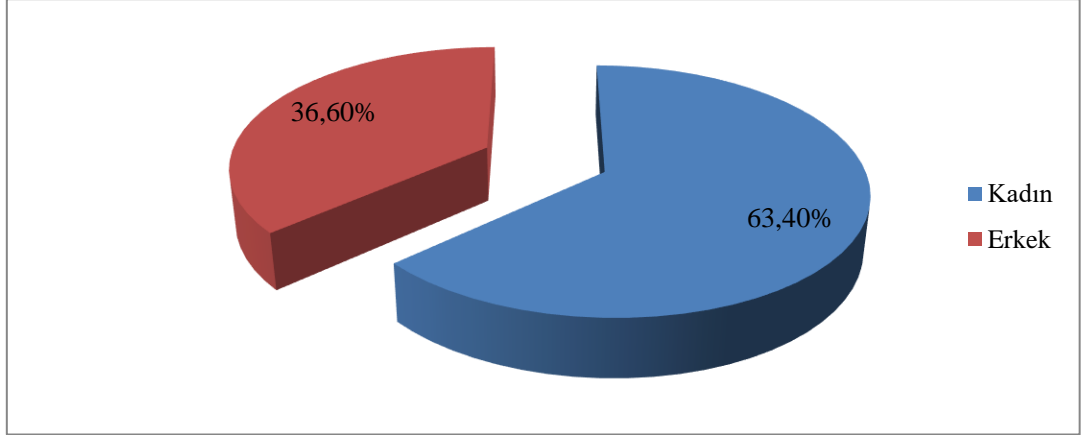
4.1 Demografik Bulgular, İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Araştırmanın bulguları, çalışan grubun özelliklerini tanımlamak amacıyla araştırma anketindeki demografik bulguları başlıklar altında incelenmiştir.



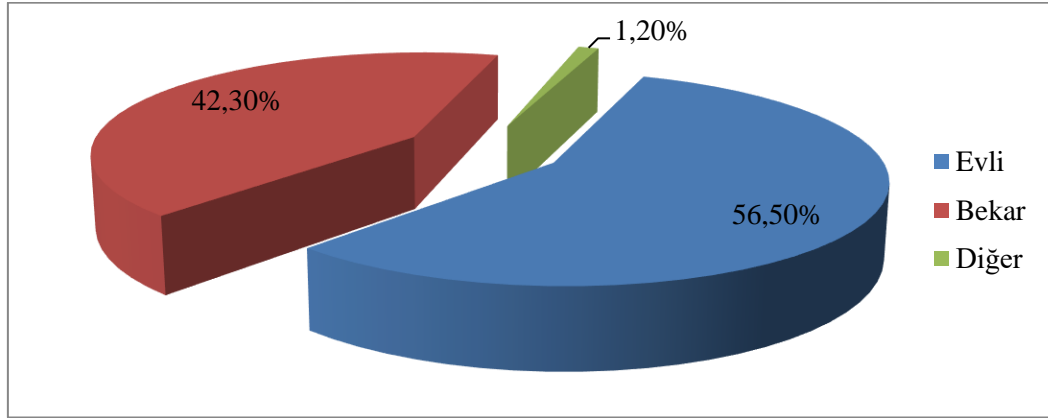
Şekil 4.1: Çalışanların Yaş Dağılımı.

Araştırmaya katılan 400 çalışana ilişkin yaş dağılımları Şekil 4.1’de görüldüğü gibi; çalışanların 113’ü 18 ile 25 yaş aralığında, 136’si 26 ile 35 yaş aralığında, 111’i 36 ile 45 yaş aralığında, 39’u 46-55 yaş aralığında ve 1’i 55 yaş üstündedir. Yaş dağılımının yüzdelik oranları %28,1 18 ile 25 yaş aralığında, %34,1’i 26 ile 35 yaş aralığında, %27,9’u 36 ile 45 yaş aralığında, %9,7’si 46 ile 55 yaş aralığında ve %0,2’si ise 55 yaş üstündedir. Çalışanların yaşları, yapılan araştırmada cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışan grubun cinsiyet dağılımını görebilmek amacıyla çalışanlardan sorulmuştur.



Şekil 4.2: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.

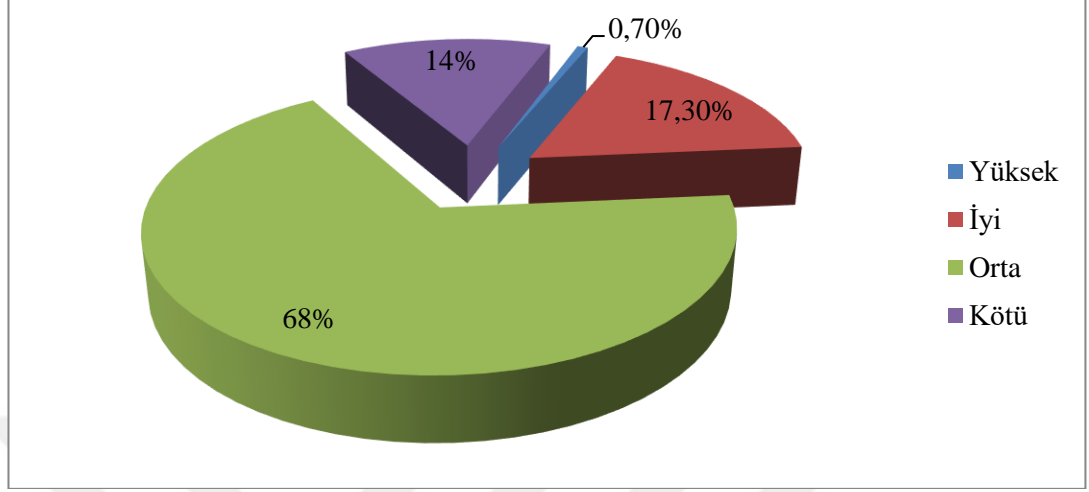
Araştırmaya katılan 400 çalışana ilişkin cinsiyet dağılımı Şekil 4.2’de görüldüğü gibidir: Çalışanlardan 254’ü kadın ve 146’sı erkektir. Cinsiyet dağılımının yüzdelik oranları %63,4 kadın ve %36,6’sı erkektir. Çalışanların cinsiyetleri, yapılan araştırmada cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışan grubun cinsiyet dağılımını görebilmek amacıyla çalışanlardan sorulmuştur. Pamukkale Üniversitesi’nde çalışan sağlık personeli için, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre sayıca üstünlüğünü söylemek mümkündür.



Şekil 4.3: Çalışanların Medeni Durum Dağılımları.

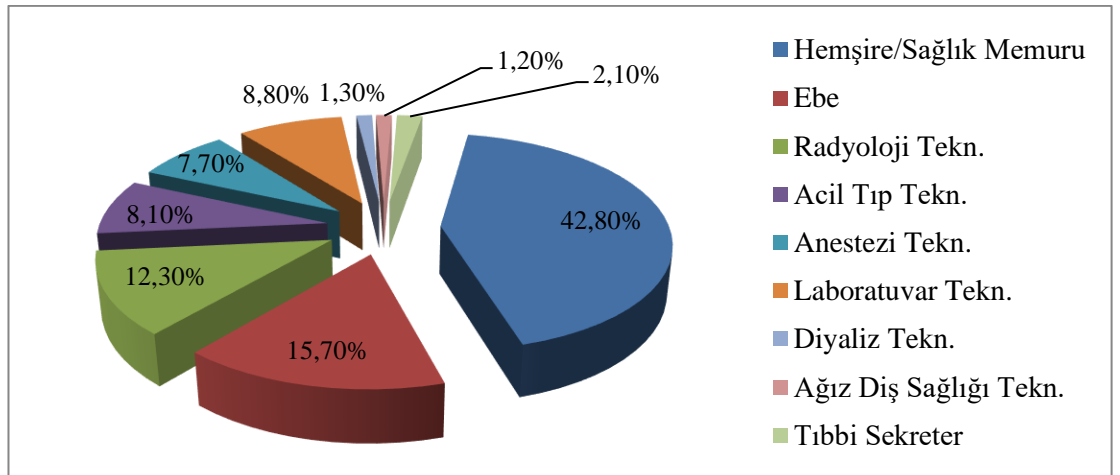
Araştırmaya katılan 400 çalışana ilişkin medeni durumu dağılımları Şekil 4.3’de görüldüğü gibidir. Çalışanların; 226’sı evli, 169’u bekar ve 5’i diğer seçeneğini işaretlemiştir. Çalışanların medeni durum dağılımlarının yüzdelik oranları %56,5’i evli ve %42,3’ü bekâr ve %1,2’si de diğer seçeneğini işaretlemiş olduğu görülmektedir. Yapılan incelemelerde çalışanlardan evli olanların oranının bekâr olanlardan yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların medeni durumu,

yapılan araştırmada medeni duruma göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışan grubun medeni durum dağılımlarını görebilmek amacıyla çalışanlardan sorulmuştur.



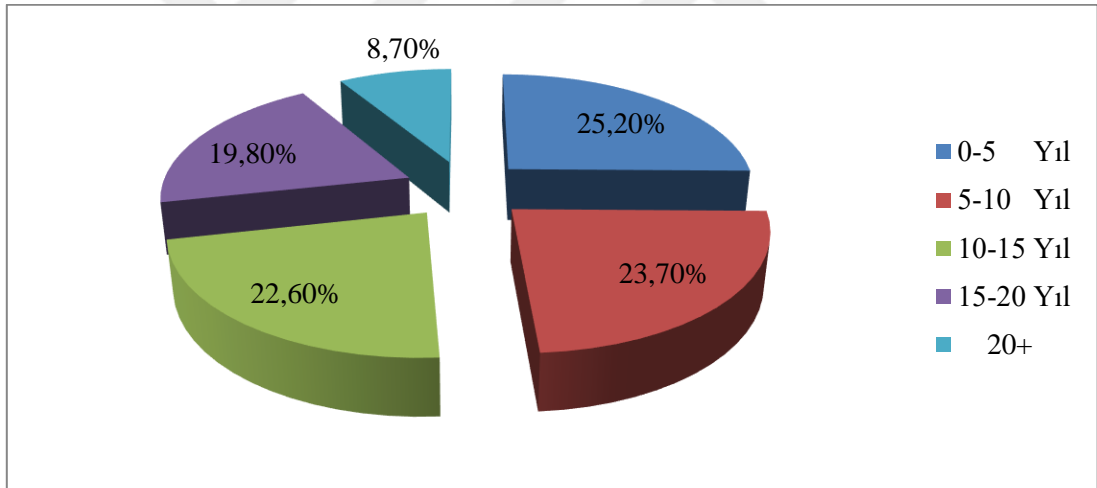
Şekil 4.4: Algılanan Gelir Dağılımları.

Şekil 4.4'de grldğ gibi; çalışanların gelir algısı durumuna bakıldığında yüksek algılayan 3 kişi, iyi algılayan 68 kişi, orta algılayan 273 kişi, kötü algılayan 56 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların algılanan gelir dağılımlarının yüzdelik oranları %0,7 Yüksek, %17,3' İyi, %68 Orta ve %1,4' de Kötü seçeneğini işaretlemişlerdir. Yapılan incelemelerde algılanan gelir durumundan Orta seviye diğerlerine oranla daha yüksek olarak algılandığı tespit edilmektedir. Çalışanların algılanan gelir dağılımları incelenerek, yapılan araştırmada algılanan gelir durumuna göre bir farklılığın olup olmadığını test edebilmek ve çalışanların algıladıkları gelir durumlarını görebilmek amacıyla çalışanlardan sorulmuştur.



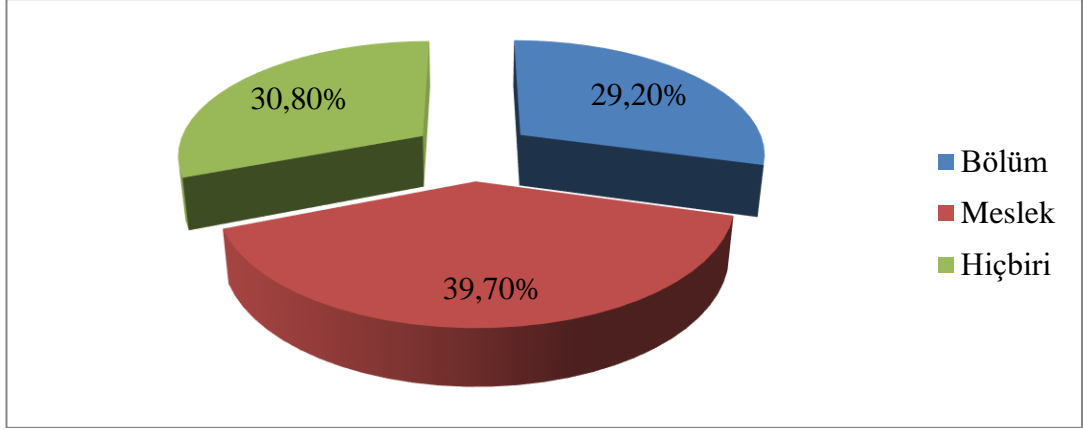
Şekil 4.5: Çalışanların Unvan Dağılımları.

Araştırmaya katılan 400 çalışana ilişkin unvan dağılımları Şekil 4.5’de görüldüğü gibidir. Çalışanların unvan dağılımlarına bakıldığında hemşire/sağlık memuru 172 kişi, ebe 63 kişi, radyoloji teknisyeni/teknikeri 49 kişi, acil tıp teknisyeni/teknikeri 32 kişi, laboratuvar teknisyen/teknikeri 35 kişi, diyaliz teknisyeni/teknikeri 5 kişi, ağız ve diş sağlığı teknisyeni/teknikeri 5 kişi ve tıbbi sekreter 8 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların unvan dağılımlarına bakıldığında hemşire/sağlık memuru %42,8’ini, ebe 15,7’sini, radyoloji teknisyeni/teknikeri 12,3’ünü, acil tıp teknisyeni/teknikeri 8,1’ini, laboratuvar teknisyen/teknikeri 8,8’ini, diyaliz teknisyeni/teknikeri 1,3’ünü, ağız ve diş sağlığı teknisyeni/teknikeri 1,2’sini ve tıbbi sekreter 2,1’ini oluşturmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışanların unvan durumlarına bakıldığında %42,8’le hemşire/sağlık memuru diğer unvanlara oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların unvan dağılımları incelenerek, yapılan araştırmada unvan dağılımlarına göre bir farklılığın olup olmadığını test edebilmek ve çalışanların unvan dağılımlarını görebilmek amacıyla çalışanlardan sorulmuştur.



Şekil 4.6: Çalışma Süreleri Dağılımı.

Araştırmaya katılan 400 çalışana ilişkin çalışma süreleri Şekil 4.6’da görüldüğü gibi; çalışanların toplamda 101’i 0-5 yıl, 95’i 5-10 yıl, 91’i 10-15 yıl, 78’i 15-20 yıl, 35’i 20 yıl üzeri çalışandan oluşmaktadır. Çalışanların yüzdelik oranları %25,2’si 0-5 yıl, %23,7’si 5-10 yıl, %22,6’sı 10-15 yıl, %19,8’i 15-20 yıl ve %8,7’si ise 20 yıl üzeri çalışmaktadır. Bu dağılıma bakıldığında çalışanların çoğunluğunun 0-5 yıl aralığında çalıştığı görülmektedir. Çalışanların çalışma süreleri, yapılan araştırmada çalışma süresine göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek amacıyla çalışanlardan sorulmuştur.



Şekil 4.7: Çalışan Tercihleri.

Araştırmaya katılan 400 çalışana ilişkin çalışma hayatında hangisini değiştirmek istediği Şekil 4.7’de görüldüğü gibi; çalışanların hangisini değiştirmek istediği sorusuna karşılık bölüm, meslek ve hiçbiri seçeneklerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. Çalışanlardan 117’si bölüm, 159’u meslek ve 124’üde hiçbiri yanıtlarını vermiştir. Çalışanların hangisini değiştirmek istediğine bakıldığında zaman %29,3’ü çalıştığı bölümü, %39,9’u mesleğini ve %30,8’ide hiçbiri seçeneğini tercih etmiştir. Yapılan incelemelerde çalışanların hangisini değiştirmek istersiniz sorusuna %39,9 ile meslek cevabı diğerlerine oranla daha fazla verilmiştir. Çalışanların verdikleri cevaplar incelenerek, yapılan araştırmada çalışanların hangisini değiştirmek istedikleri, verdikleri cevapları görebilmek amacıyla çalışanlardan sorulmuştur.

4.2 Ölçek Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

4.2.1 Ölçek Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek toplam puan ortalama ve Standart sapma değerleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.1: Ölçek Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Ölçekler	Ort	±SS	Ort/Soru Sayısı (Birim Ortalama)
ÖGÖ	118,85	18,79	3,60
DEO	40,39	8,92	3,67
MTO	81,73	12,27	3,71

4.2.2 Ölçek Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 4.2: Ölçek Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Ölçek Alt Boyutları	ORTALAMA	± STANDART SAPMA	Ort/Soru Sayısı (Birim Ortalama)
Ödüllendirici Güç	20,74	4,14	3,45
Zorlayıcı Güç	22,39	4,04	3,73
Meşru Güç	44,10	7,10	3,67
Uzmanlık Gücü	20,89	4,06	3,48
Karizmatik Güç	10,72	2,43	3,57
Yüzeysel Davranış	10,68	3,20	3,56
Duygusal Çaba Harcama	14,67	3,65	3,66
Derinlemesine Davranış	7,28	1,92	3,64
Gerçek Duyguları Bastırma	7,76	1,56	3,88
Duygusal Tükenme	33,79	6,78	3,75
Duyarsızlaşma	15,62	4,97	3,12
Kişisel Başarı Hissi Azalması	32,31	4,26	4,03

4.3 Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri

Örgütsel güç ölçeğinden alınan toplam puan ortalaması 118,85'tir. ÖGÖ'nün alt boyutlarının ortalama puanları ise Ödüllendirici Güç için 20,74, Zorlayıcı Güç için 22,39, Meşru Güç için 44,10, Uzmanlık Gücü için 20,89, Karizmatik Güç için ise 10,72'dir.

Tablo 4.3: Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri.

ÖGÖ Alt Boyutları	ORTALAMA	± STANDART SAPMA
Ödüllendirici Güç	20,74	4,14
Zorlayıcı Güç	22,39	4,04
Meşru Güç	44,10	7,10
Uzmanlık Gücü	20,89	4,06
Karizmatik Güç	10,72	2,43
ÖGÖ Toplam Puan Ortalaması	118,85	18,79

4.4 Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri

Duygusal Emek Ölçeğinden alınan toplam puan ortalaması 40,39'dur. DEÖ'nin alt boyutlarının ortalama puanları ise Yüzeysel Davranış için 10,68, Duygusal Çaba Harcama için 14,67, Derinlemesine Davranış için 7,28, Gerçek Duyguları Bastırma için 7,76'dır.

Tablo 4.4: Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri.

DEÖ Alt Boyutları	ORTALAMA	± STANDART SAPMA
Yüzeysel Davranış	10,68	3,20
Duygusal Çaba Harcama	14,67	3,65
Derinlemesine Davranış	7,28	1,92
Gerçek Duyguları Bastırma	7,76	1,56
DEÖ Toplam Puan Ortalaması	40,39	8,92

4.5 Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden alınan toplam puan ortalaması 81,73'dür. MTÖ'nün alt boyutlarının ortalama puanları ise Duygusal Tükenme için 33,79, Duyarsızlaşma için 15,62, Kişisel Başarı Hissi için 32,31'dir.

Tablo 4.5: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Betimsel İstatistik Değerleri.

MTÖ Alt Boyutları	ORTALAMA	± STANDART SAPMA
Duygusal Tükenme	33,79	6,78
Duyarsızlaşma	15,62	4,97
Kişisel Başarı Hissi Azalması	32,31	4,26
MTÖ Toplam Puan Ortalaması	81,73	12,27

4.6 Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Bu çalışmada incelenen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla, Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyonlarda; değişkenlerin alt boyutları alakalı ilişkilerin ortaya konulabilmesi adına ölçek alt boyutlar arası korelasyon katsayıları ölçülerek hesaplanmıştır. Tablo 4.6'da

anlaşıldığı üzere yönetimin kullandığı güç kaymakları, duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri alt boyutlarıyla ayrı ayrı ele alınmıştır.

Tablo 4.6'da gösterilen korelasyon tablosu değerlendirildiğinde; bütün değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu gözlenmektedir. Değişkenler arasında en kuvvetli ilişki ödüllendirici güç alt boyutu ile meşru güç alt boyutu arasında ($r=0,78$, $p<0,001$) pozitif yönlü, en zayıf ilişki ise duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında ($r=0,01$, $p<0,001$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi bulunmuştur.

Örgütsel güç ölçeği değişkenlerinden ödüllendirici güç alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin ÖGÖ'nün meşru güç alt boyutuyla ($r=0,78$; $p<0,01$) pozitif yönlü, yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi azalması ($r=0,21$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. ÖGÖ'nün ödüllendirici güç alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Örgütsel güç ölçeği değişkenlerinden zorlayıcı güç alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin ÖGÖ'nün meşru güç alt boyutuyla ($r=0,71$; $p<0,01$) pozitif yönlü, yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi azalması ($r=0,26$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. ÖGÖ'nün zorlayıcı güç alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Örgütsel güç ölçeği değişkenlerinden meşru güç alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin ÖGÖ'nün ödüllendirici güç alt boyutuyla ($r=0,78$; $p<0,01$) pozitif yönlü, yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi azalması ($r=0,28$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. ÖGÖ'nün meşru güç alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Örgütsel güç ölçeği değişkenlerinden uzmanlık gücü alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin ÖGÖ'nün ödüllendirici güç alt boyutuyla ($r=0,72$; $p<0,01$) pozitif yönlü,

yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi azalması ($r=0,16$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. ÖGÖ'nün uzmanlık gücü alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Örgütsel güç ölçeği değişkenlerinden karizmatik güç alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin ÖGÖ'nün ödüllendirici güç alt boyutuyla ($r=0,69$; $p<0,01$) pozitif yönlü, orta-yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($r=0,16$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. ÖGÖ'nün karizmatik alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Duygusal emek ölçeği değişkenlerinden yüzeysel davranış alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin DEÖ'nün duygusal çaba harcama alt boyutuyla ($r=0,74$; $p<0,01$) pozitif yönlü yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($r=0,15$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. DEÖ'nün yüzeysel davranış alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Duygusal emek ölçeği değişkenlerinden duygusal çaba harcama alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin DEÖ'nün yüzeysel davranış alt boyutuyla ($r=0,74$; $p<0,01$) pozitif yönlü yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($r=0,17$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. DEÖ'nün duygusal çaba harcama alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Duygusal emek ölçeği değişkenlerinden derinlemesine davranış alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin DEÖ'nün duygusal çaba harcama alt boyutuyla ($r=0,73$; $p<0,01$) pozitif yönlü yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($r=0,20$; $p<0,01$) ile

pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. DEÖ'nün derinlemesine davranış alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Duygusal emek ölçeği değişkenlerinden gerçek duyguları bastırma alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin DEÖ'nün duygusal çaba harcama alt boyutuyla ($r=0,55$; $p<0,01$) pozitif yönlü orta-yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($r=0,28$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. DEÖ'nün gerçek duyguları bastırma alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Maslach tükenmişlik ölçeği değişkenlerinden duygusal tükenme alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin MTÖ'nün duyarsızlaşma alt boyutuyla ($r=0,71$; $p<0,01$) pozitif yönlü yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($r=0,22$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. MTÖ'nün duygusal tükenme alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Maslach tükenmişlik ölçeği değişkenlerinden duyarsızlaşma alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin MTÖ'nün duygusal tükenme alt boyutuyla ($r=0,71$; $p<0,01$) pozitif yönlü yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($r=0,15$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. MTÖ'nün duyarsızlaşma alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Maslach tükenmişlik ölçeği değişkenlerinden kişisel başarı hissi alt boyutunun diğer değişkenler ve alt boyutlarla olan anlamlılık ilişkilerine bakıldığında; en yüksek ilişkinin ÖGÖ'nün meşru güç alt boyutuyla ($r=0,28$; $p<0,01$) pozitif yönlü zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. En düşük ilişkinin ise MTÖ'nün alt boyutu olan duyarsızlaşma ($r=0,15$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü, zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. MTÖ'nün kişisel başarı hissi alt boyutunun diğer bütün değişkenlerle ilişkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6: Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.

	Ölçek Alt Boyutları	ÖGÖ-1	ÖGÖ-2	ÖGÖ-3	ÖGÖ-4	ÖGÖ-5	DEÖ-1	DEÖ-2	DEÖ-3	DEÖ-4	MTÖ-1	MTÖ-2	MTÖ-3
ÖGÖ-1	Ödüllendirici Güç	1											
ÖGÖ-2	Zorlayıcı Güç	,578**	1										
ÖGÖ-3	Meşru Güç	,780**	,716**	1									
ÖGÖ-4	Uzmanlık Gücü	,720**	,520**	,717**	1								
ÖGÖ-5	Karizmatik Güç	,696**	,438**	,628**	,692**	1							
DEÖ-1	Yüzeysel Davranış	,592**	,488**	,579**	,509**	,489**	1						
DEÖ-2	Duygusal Çaba Harcama	,570**	,384**	,551**	,468**	,496**	,740**	1					
DEÖ-3	Derinlemesine Davranış	,513**	,397**	,495**	,438**	,401**	,677**	,737**	1				
DEÖ-4	Gerçek Duyguları Bastırma	,348**	,347**	,374**	,264**	,323**	,488**	,550**	,465**	1			
MTÖ-1	Duygusal Tükenme	,440**	,393**	,422**	,371**	,357**	,654**	,587**	,584**	,408**	1		
MTÖ-2	Duyarsızlaşma	,443**	,251**	,377**	,434**	,405**	,623**	,611**	,532**	,331**	,712**	1	
MTÖ-3	Kişisel Başarı Hissi Azalması	,215**	,262**	,282**	,162**	,164**	,151**	,175**	,204**	,280**	,227**	,015	1

** p<0,001, * p<0,05

4.7 Ölçek ve Alt Boyutlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri

4.7.1 Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri

Çalışanların unvanlarına göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin unvanları (1) hemşire/sağlık memuru, (2) ebe, (3) radyoloji teknisyeni/teknikeri, (4) acil tıp teknisyeni/teknikeri, (5) anestezi teknisyeni/teknikeri, (6) laboratuvar teknisyeni/teknikeri, (7) diyaliz teknisyeni/teknikeri, (8) ağız ve diş sağlığı teknisyeni/teknikeri, (9) tıbbi sekreter olacak şekilde dokuz kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıda tabloda Tablo 4.7’de görülmektedir. Buna göre Örgütsel Güç Ölçeği için unvan grupları incelendiğinde; ödüllendirici güç [F=8,80, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Zorlayıcı güç [F=4,90, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Meşru güç [F=8,54, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Uzmanlık gücü [F=8,14, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Karizmatik güç [F=6,29, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Örgütsel güç için bütün alt boyutların algısı ile ilgili anlamlı farklılık olduğu görülmemekle beraber, ÖGÖ Toplam Puan [F=9,01, p<0,001] güç algısı incelendiğinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre; hemşire/sağlık memuru, ebe ve radyoloji teknisyeni/teknikerleri, acil tıp teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, laboratuvar teknisyeni/teknikerlerinin ödüllendirici güç, meşru güç ve uzmanlık gücü algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Hemşire/sağlık memuru, ebe ve radyoloji teknisyeni/teknikerlerinin karizmatik güç algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu ve hemşire/sağlık memuru, radyoloji teknisyeni/teknikerleri, anestezi teknisyeni/teknikerlerinin zorlayıcı güç algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Hemşire/sağlık memuru, ebe ve radyoloji teknisyeni/teknikerleri, acil tıp teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, laboratuvar teknisyeni/teknikerlerinin toplam örgütsel güç algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu Tablo 4.7’de görülmektedir.

Tablo 4.7: Örgütsel Güç Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.

	Unvanlar Arası Anlamlı Fark	Anlamlı Fark	Mean Difference (I-J)	Sig.
Ödüllendirici Güç	Hemşire-Radyoloji T.	1-3	2,11	,021
	Hemşire-Anestezi T.	1-5	-3,27	,001
	Hemşire-Tıbbi Sekreter	1-9	4,96	,012
	Ebe-Radyoloji T.	2-3	3,65	,000
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	6,50	,000
	Radyoloji T.-Acil Tıp T.	3-4	-2,99	,019
	Radyoloji T.-Anestezi T.	3-5	-5,39	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-3,73	,000
	Acil Tıp T.-Tıbbi Sekreter	4-9	5,84	,004
	Anestezi T.-Diyaliz T.	5-7	5,94	,039
	Anestezi T.-Tıbbi Sekreter	5-9	8,24	,000
	Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	6,58	,001
Zorlayıcı Güç	Hemşire-Anestezi T.	1-5	-2,89	,005
	Radyoloji T.-Anestezi T.	3-5	-3,13	,015
	Anestezi T.-Diyaliz T.	5-7	6,20	,029
	Anestezi T.-Ağız D.S.T.	5-8	6,80	,010
	Anestezi T.-Tıbbi Sekreter	5-9	5,43	,014
Meşru Güç	Hemşire- Anestezi T.	1-5	-5,84	,000
	Hemşire-Laboratuvar T.	1-6	-4,20	,020
	Hemşire- Tıbbi Sekreter	1-9	8,50	,013
	Ebe-Radyoloji T.	2-3	4,58	,009
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	11,40	,000
	Radyoloji T.-Anestezi T.	3-5	-7,52	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-5,88	,002
	Acil Tıp T.-Tıbbi Sekreter	4-9	9,81	,006
	Anestezi T.-Diyaliz T.	5-7	11,49	,011
	Anestezi T.-Ağız D.S.T.	5-8	11,49	,011
	Anestezi T.-Tıbbi Sekreter	5-9	14,34	,000
	Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	12,70	,000
Uzmanlık Gücü	Hemşire-Radyoloji T	1-3	2,47	,001
	Hemşire-Acil Tıp T	1-4	2,40	,030
	Hemşire-Tıbbi Sekreter	1-9	4,77	,016
	Ebe-Radyoloji T	2-3	4,15	,000
	Ebe-Acil Tıp T	2-4	4,07	,000
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	6,45	,000
	Radyoloji T.-Anestezi T	3-5	-3,71	,001
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-3,09	,008
	Acil Tıp T.-Anestezi T	4-5	-3,63	,005
	Acil Tıp T-Laboratuvar T	4-6	-3,02	,034
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	6,01	,003
	Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	5,39	,010
Karizmatik Güç	Hemşire-Ebe	1-2	-1,35	,002
	Hemşire-Radyoloji T	1-3	1,31	,015
	Ebe-Radyoloji T	2-3	2,66	,000
	Ebe-Acil Tıp T	2-4	1,76	,014
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	3,01	,016
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-2,39	,000
TOPLAM PUAN	Hemşire- Ebe	1-2	-8,73	,021
	Hemşire-Anestezi T	1-5	-14,33	,001
	Hemşire-Tıbbi Sekreter	1-9	22,44	,012
	Ebe-Radyoloji T	2-3	16,56	,000
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	31,17	,000
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-22,16	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-16,21	,001
	Acil Tıp T-Anestezi T	4-5	-13,99	,041
	Acil Tıp T-Tıbbi Sekreter	4-9	22,78	,029
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	29,77	,013
	Anestezi T-Ağız D.S.T	5-8	28,17	,025
	Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	30,82	,000

4.7.2 Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri

Duygusal Emek Ölçeği için unvan grupları incelendiğinde; yüzeysel davranış [F= 16,52, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Duygusal çaba harcama [F= 14,20, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Derinlemesine davranış [F=9,65, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Gerçek duyguları bastırma alt boyutu için anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. DEÖ Toplam Puan [F=16,03, p<0,001] algısı incelendiğinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar, hemşire/sağlık memuru, ebe ve radyoloji teknisyeni/teknikerleri, acil tıp teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, laboratuvar teknisyeni/teknikerlerinin yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derinlemesine davranış alt boyutu algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Hemşire/sağlık memuru, ebe ve radyoloji teknisyeni/teknikerleri, acil tıp teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, laboratuvar teknisyeni/teknikerlerinin toplam duygusal emek algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu Tablo 4.8’de görülmektedir.

Tablo 4.8: Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.

	Unvanlar Arası Anlamlı Fark	Anlamlı Fark	Mean Difference (I-J)	Sig.
Yüzeysel Davranış	Hemşire-Ebe	1-2	-2,40	,000
	Hemşire-Radyoloji T	1-3	1,50	,027
	Hemşire- Acil Tıp T	1-4	-2,30	,001
	Hemşire- Anestezi T	1-5	-2,98	,000
	Hemşire- Laboratuvar T	1-6	-2,15	,001
	Ebe-Radyoloji T	2-3	3,90	,000
	Ebe-Diyaliz T	2-7	6,01	,000
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	5,03	,000
	Radyoloji T-Acil Tıp T	3-4	-3,80	,000
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-4,48	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-3,66	,000
	Acil Tıp T-Diyaliz T	4-7	5,91	,000
	Acil Tıp T-Tıbbi Sekreter	4-9	4,93	,000
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	6,60	,000
	Anestezi T-Ağız D.S.T	5-8	4,60	,020
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	5,62	,000
	Laboratuvar T-Diyaliz T	6-7	5,77	,001
	Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	4,79	,001

Tablo 4.8 Devamı: Duygusal Emek Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.

	Unvanlar Arası Anlamlı Fark	Anlamlı Fark	Mean Difference (I-J)	Sig.
Duygusal Çaba Harcama	Hemşire-Ebe	1-2	-1,89	,003
	Hemşire-Radyoloji T	1-3	2,27	,001
	Hemşire-Acil Tıp T	1-4	-2,01	,037
	Hemşire-Anestezi T	1-5	-2,70	,001
	Hemşire-Diyaliz T	1-7	5,56	,006
	Ebe-Radyoloji T	2-3	4,17	,000
	Ebe-Diyaliz T	2-7	7,45	,000
	Ebe-Ağız D.S.T	2-8	5,65	,006
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	5,50	,000
	Radyoloji T-Acil Tıp T	3-4	-4,29	,000
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-4,98	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar	3-6	-3,74	,000
	Acil Tıp T-Diyaliz T	4-7	7,57	,000
	Acil Tıp T-Ağız D.S.T	4-8	5,77	,008
	Acil Tıp T-Tıbbi Sekreter	4-9	5,62	,001
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	8,26	,000
	Anestezi T-Ağız D.S.T	5-8	6,46	,001
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	6,31	,000
	Laboratuvar T-Diyaliz T	6-7	7,02	,000
	Laboratuvar T-Ağız D.S.T	6-8	5,22	,023
Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	5,07	,003	
Derinlemesine Davranış	Hemşire-Radyoloji T	1-3	1,002	,015
	Hemşire-Tıbbi Sekreter	1-9	2,02	,045
	Ebe-Radyoloji T	2-3	1,71	,000
	Ebe-Diyaliz T	2-7	2,85	,016
	Ebe-Ağız D.S.T	2-8	2,65	,036
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	2,73	,002
	Radyoloji T-Acil Tıp T	3-4	-1,91	,000
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-2,01	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-2,00	,000
	Acil Tıp T-Diyaliz T	4-7	3,06	,011
	Acil Tıp T-Ağız D.S.T	4-8	2,86	,024
	Acil Tıp T-Tıbbi Sekreter	4-9	2,93	,001
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	3,16	,007
	Anestezi T-Ağız D.S.T	5-8	2,96	,017
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	3,03	,001
	Laboratuvar T-Diyaliz T	6-7	3,14	,007
	Laboratuvar T-Ağız D.S.T	6-8	2,94	,016
Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	3,01	,001	
Gerçek Duyguları Bastırma	-	-	-	-
TOPLAM PUAN	Hemşire-Ebe	1-2	-5,52	,000
	Hemşire-Radyoloji T	1-3	5,60	,002
	Hemşire-Acil Tıp T	1-4	-5,62	,007
	Hemşire-Anestezi T	1-5	-7,49	,000
	Hemşire-Laboratuvar T	1-6	-5,13	,013
	Hemşire-Diyaliz T	1-7	12,52	,014
	Ebe-Radyoloji T	2-3	10,58	,000
	Ebe-Diyaliz T	2-7	18,05	,000
	Ebe-Ağız D.S.T	2-8	13,65	,006
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	13,90	,000
	Radyoloji T-Acil Tıp T	3-4	-10,68	,000
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-12,55	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-10,19	,000
	Acil Tıp T-Diyaliz T	4-7	18,15	,000
	Acil Tıp T-Ağız D.S.T	4-8	13,75	,009
	Acil Tıp T-Tıbbi Sekreter	4-9	14,00	,000
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	20,01	,000
	Anestezi T-Ağız D.S.T	5-8	15,61	,001
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	15,86	,000
	Laboratuvar T-Diyaliz T	6-7	17,65	,000
Laboratuvar T-Ağız D.S.T	6-8	13,25	,013	
Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	13,50	,000	

4.7.3 Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu Değerleri

Maslach Tükenmişlik Ölçeği için unvan grupları incelendiğinde; duygusal tükenme [F= 9,80, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma [F= 10,20, p<0,001] alt boyutu algısı için anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kişisel başarı hissi azalması alt boyutu için anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. MTÖ Toplam Puan [F=10,17, p<0,001] algısı incelendiğinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar, hemşire/sağlık memuru, ebe ve radyoloji teknisyeni/teknikerleri, acil tıp teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, laboratuvar teknisyeni/teknikerlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Hemşire/sağlık memuru, ebe ve radyoloji teknisyeni/teknikerleri, acil tıp teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, laboratuvar teknisyeni/teknikerlerinin toplam tükenmişlik algılarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu Tablo 4.9’da görülmektedir.

Tablo 4.9: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.

	Unvanlar Arası Anlamlı Fark	Anlamlı Fark	Mean Difference (I-J)	Sig.
Duygusal Tükenme	Hemşirelik-Radyoloji T	1-3	4,10	,002
	Hemşirelik-Anestezi	1-5	-5,24	,001
	Ebe-Radyoloji T	2-3	6,70	,000
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	7,62	,033
	Radyoloji T-Acil Tıp T	3-4	-7,42	,000
	Radyoloji T-Anestezi	3-5	-9,34	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-7,53	,000
	Acil Tıp T-Tıbbi Sekreter	4-9	8,34	,022
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	9,78	,033
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	10,26	,001
	Laboratuvar-Tıbbi Sekreter	6-9	8,44	,018
Duyarsızlaşma	Hemşire-Radyoloji T	1-3	3,42	,000
	Hemşire-Anestezi T	1-5	-3,41	,004
	Hemşire-Diyaliz T	1-7	7,08	,018
	Ebe-Radyoloji T	2-3	5,27	,000
	Ebe-Diyaliz T	2-7	8,93	,001
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	6,08	,012
	Radyoloji T-Acil Tıp t	3-4	-4,34	,001
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-6,84	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-5,25	,000
	Acil Tıp T-Diyaliz T	4-7	8,006	,009
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	10,50	,000
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	7,65	,001
	Laboratuvar T-Diyaliz T	6-7	8,91	,002
Laboratuvar T-Tıbbi Sekreter	6-9	6,06	,021	
Kişisel Başarı Hissi Azalması	-	-	-	-

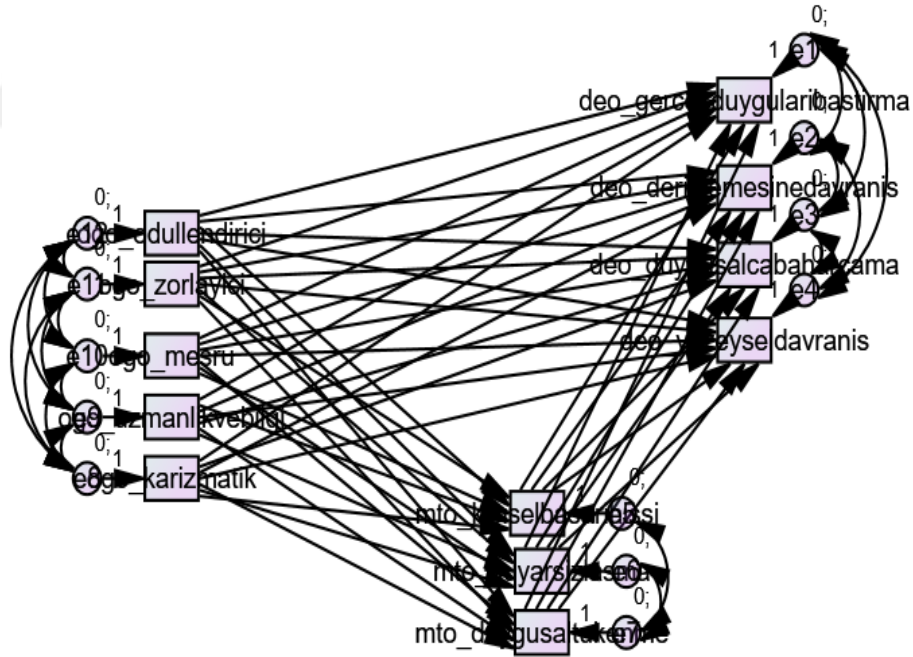
Tablo 4.9 Devamı: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Unvana Göre Anova Tablosu.

	Unvanlar Arası Anlamlı Fark	Anlamlı Fark	Mean Difference (I-J)	Sig.
TOPLAM PUAN	Hemşire-Radyoloji T	1-3	7,95	,001
	Hemşire-Anestezi T	1-5	-9,56	,001
	Hemşire-Tıbbi Sekreter	1-9	12,95	,041
	Ebe-Radyoloji T	2-3	11,73	,000
	Ebe-Tıbbi Sekreter	2-9	16,73	,003
	Radyoloji T-Acil Tıp T	3-4	-11,47	,000
	Radyoloji T-Anestezi T	3-5	-17,52	,000
	Radyoloji T-Laboratuvar T	3-6	-14,04	,000
	Acil Tıp T-Diyaliz T	4-7	20,04	,008
	Acil Tıp T-Tıbbi Sekreter	4-9	16,46	,007
	Anestezi T-Diyaliz T	5-7	20,04	,008
	Anestezi T-Tıbbi Sekreter	5-9	22,52	,000
	Laboratuvar T-Tıbbi Sekreter	6-9	19,04	,001

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

4.8 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Hipotezlenen model AMOS paket programı ile test edilmiştir. Modelde ölçek alt boyutları arasındaki ilişkiler detaylandırılmış olarak, AMOS'da Şekil 4.8'de olduğu gibi görülebilmektedir.



Şekil 4.8: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli.

YEM'de örgütsel güç kaynağı boyutları bağımsız değişken olarak diğer tüm değişkenler üzerinde etkisinin olduğu düşünülerek yola çıkılmıştır. Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel güç kaynaklarının, duygusal emek davranışlarını ve tükenmişliği yordadığı hipotezlenmiştir.

Yukarıda görülen şekilde, yapılan düzeltmelerle örgütsel güç kaynakları değişkenlerinin alt boyutlarının ilişkilendirilmesi tekrar düzenlenmiştir. Örgütsel güç kaynaklarının değişkenlerinin alt boyutları kuramsal olarak birbiri ile ilişkilidir; Bununla beraber, boyutların korelasyon katsayıları incelendiğinde, bu boyutlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde değişkenler arası ilişkilere ait değerler aşağıdaki Tablo 4.10’da görülmektedir.

Tablo 4.10: Regresyon Ağırlıkları.

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize Edilmiş Tahmin (β)	p
mto_kisiselbasarihissi	<---	ogo_odullendirici	,012	,089	,012	,889
mto_kisiselbasarihissi	<---	ogo_zorlayici	,133	,072	,126	,066
mto_kisiselbasarihissi	<---	ogo_mesru	,145	,056	,242	,010
mto_kisiselbasarihissi	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	-,101	,082	-,096	,218
mto_kisiselbasarihissi	<---	ogo_karizmatik	,027	,126	,016	,829
mto_duyarsizlasma	<---	ogo_odullendirici	,287	,095	,240	,003
mto_duyarsizlasma	<---	ogo_zorlayici	-,061	,077	-,050	,430
mto_duyarsizlasma	<---	ogo_mesru	,007	,061	,010	,912
mto_duyarsizlasma	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	,248	,088	,202	,005
mto_duyarsizlasma	<---	ogo_karizmatik	,233	,136	,114	,086
mto_duygusaldukenme	<---	ogo_odullendirici	,369	,132	,225	,005
mto_duygusaldukenme	<---	ogo_zorlayici	,300	,107	,179	,005
mto_duygusaldukenme	<---	ogo_mesru	,051	,084	,054	,539
mto_duygusaldukenme	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	,052	,122	,031	,667
mto_duygusaldukenme	<---	ogo_karizmatik	,186	,187	,066	,322
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_odullendirici	,011	,030	,028	,722
deo_derinlemesinedavranis	<---	ogo_odullendirici	,077	,032	,172	,014
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_odullendirici	,147	,055	,172	,008
deo_yuzeyseldavranis	<---	ogo_odullendirici	,119	,045	,160	,009
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_zorlayici	,045	,024	,117	,068
deo_derinlemesinedavranis	<---	ogo_zorlayici	,012	,026	,026	,648
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_zorlayici	-,047	,045	-,054	,296
deo_yuzeyseldavranis	<---	ogo_zorlayici	,081	,037	,106	,030
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_mesru	,025	,019	,115	,184
deo_derinlemesinedavranis	<---	ogo_mesru	,034	,020	,131	,085
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	-,081	,051	-,093	,114
deo_yuzeyseldavranis	<---	ogo_karizmatik	,061	,064	,048	,339
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_karizmatik	,167	,078	,115	,032
deo_derinlemesinedavranis	<---	ogo_karizmatik	-,009	,045	-,012	,837
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_karizmatik	,088	,042	,138	,037
deo_yuzeyseldavranis	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	-,006	,042	-,009	,878
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_mesru	,126	,035	,252	***
deo_derinlemesinedavranis	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	,010	,029	,022	,731
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	-,053	,027	-,140	,053
deo_yuzeyseldavranis	<---	ogo_mesru	,069	,029	,158	,017
deo_gercekduygularibastirma	<---	mto_kisiselbasarihissi	,062	,017	,171	***
deo_derinlemesinedavranis	<---	mto_kisiselbasarihissi	,024	,018	,055	,183
deo_duygusalcabaharcama	<---	mto_kisiselbasarihissi	,027	,032	,032	,400
deo_yuzeyseldavranis	<---	mto_kisiselbasarihissi	-,023	,026	-,032	,377
deo_gercekduygularibastirma	<---	mto_duyarsizlasma	,038	,021	,121	,072
deo_derinlemesinedavranis	<---	mto_duyarsizlasma	,072	,022	,192	,001
deo_duygusalcabaharcama	<---	mto_duyarsizlasma	,230	,039	,323	***
deo_yuzeyseldavranis	<---	mto_duyarsizlasma	,155	,032	,250	***
deo_gercekduygularibastirma	<---	mto_duygusaldukenme	,042	,015	,184	,007
deo_derinlemesinedavranis	<---	mto_duygusaldukenme	,084	,016	,307	***
deo_duygusalcabaharcama	<---	mto_duygusaldukenme	,105	,029	,201	***
deo_yuzeyseldavranis	<---	mto_duygusaldukenme	,144	,023	,316	***

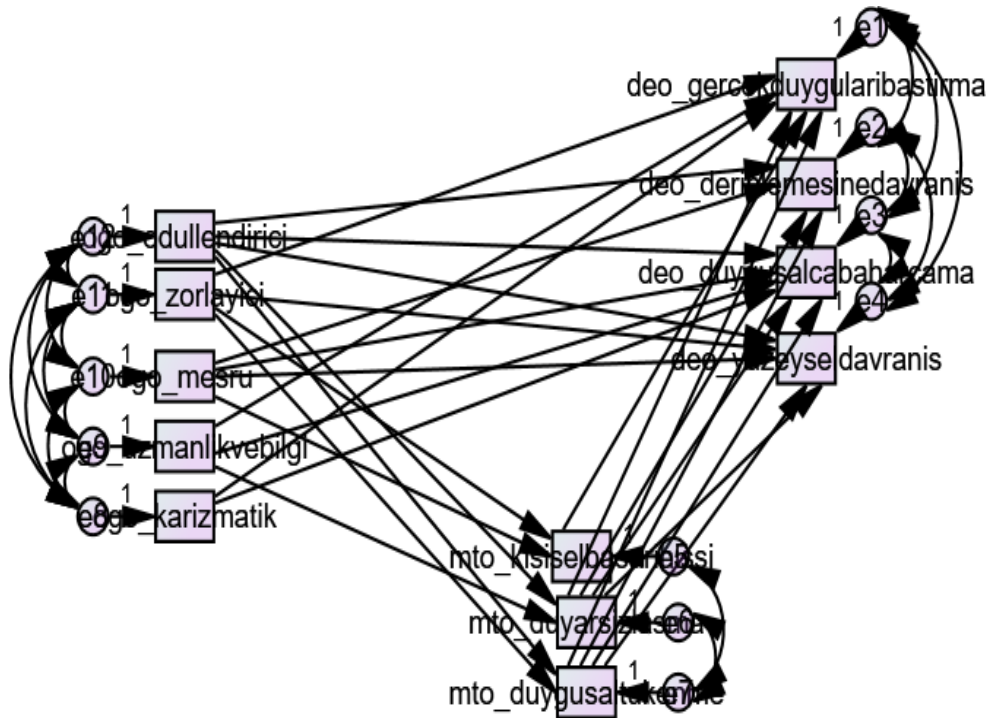
Yukarıdaki Tablo 4.10'daki değişkenler arası ilişkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı olan ilişkileri ifade etmemektedir. Bu nedenle anlamlı olmayan ilişkiler modelden çıkartılmış ve değişkenler arası ilişkilerin daha anlaşılır olması sağlanmıştır. Başlangıç testinin regresyon sonuçları yukarıda tabloda belirtilmiştir. Buradaki $p > 0.05$ olan değerler modelden çıkarılarak test tekrar yapılmıştır. Aşağıdaki Şekil 4.9 ve 4.10'da değişkenler arası anlamlı ilişkiler ve modelin son hali ile birlikte Tablo 4.12'de de yalnızca anlamlı ilişkilerin ($p < 0,001$) ifade edildiği modeli göstermektedir.

Tablo 4.11: Model Uyum Değerleri.

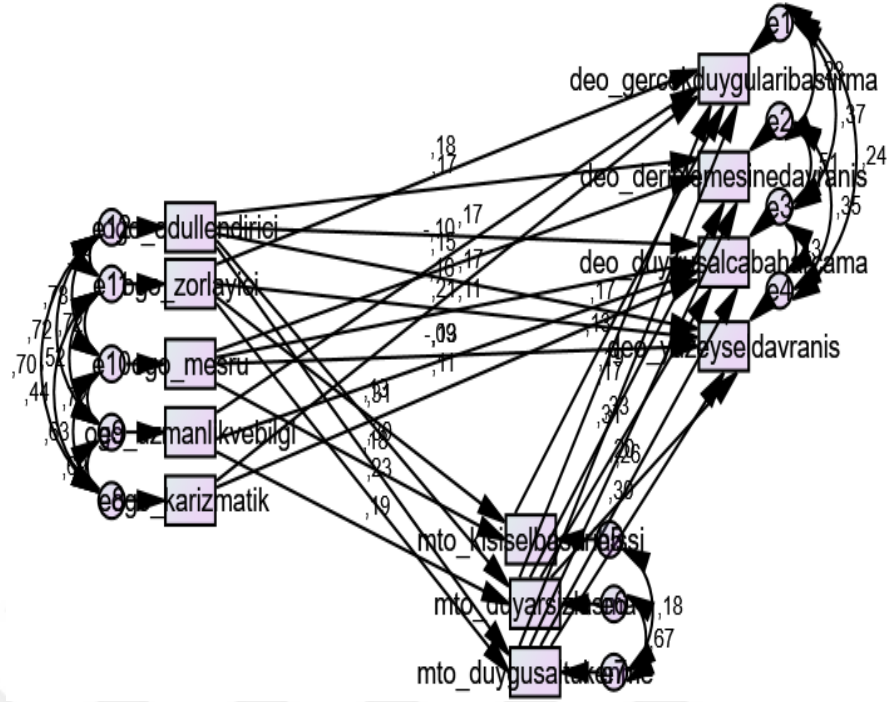
UYUM ÖLÇÜLERİ	ΔX^2	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI
MODEL	3,431 *	1	3,431	,078	0,99	0,99	0,99

$p > ,05$ RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

Buna göre ÖGÖ zorlayıcı güç boyutunun ($\beta=0,132$, $p < 0,001$), meşru güç boyutunun ($\beta=0,182$, $p < 0,001$) MTÖ kişisel başarı hissi boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ ödüllendirici güç boyutunun ($\beta=0,309$, $p < 0,001$) ve uzmanlık gücü boyutunun ($\beta=0,189$, $p < 0,001$) MTÖ duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir.



Şekil 4.9: Değişkenler Arası Anlamlı İlişkiler.



Şekil 4.10: Değişkenler Arası Anlamli İlişkiler (Modelin son hali).

Tablo 4.12: Regresyon Ağırlıkları (Anlamli İlişkiler).

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize Edilmiş Tahmin (β)	p
mto_kisiselbasarihissi	<---	ogo_zorlayici	,139	,071	,132	,051
mto_kisiselbasarihissi	<---	ogo_mesru	,109	,040	,182	,007
mto_duyarsizlasma	<---	ogo_odullendirici	,369	,067	,309	***
mto_duyarsizlasma	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	,230	,057	,189	***
mto_duygusal_tukenme	<---	ogo_odullendirici	,499	,082	,301	***
mto_duygusal_tukenme	<---	ogo_zorlayici	,392	,068	,231	***
deo_derinlemesinedavranis	<---	ogo_odullendirici	,079	,028	,172	,004
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_odullendirici	,146	,050	,166	,004
deo_yuzeyseledavranis	<---	ogo_odullendirici	,133	,040	,172	***
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_zorlayici	,071	,020	,184	***
deo_yuzeyseledavranis	<---	ogo_zorlayici	,091	,033	,115	,006
deo_derinlemesinedavranis	<---	ogo_mesru	,041	,016	,153	,009
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	-,081	,042	-,091	,051
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_karizmatik	,164	,063	,109	,010
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_karizmatik	,100	,037	,156	,007
deo_duygusalcabaharcama	<---	ogo_mesru	,105	,028	,206	***
deo_gercekduygularibastirma	<---	ogo_uzmanlikvebilgi	-,037	,024	-,095	,127
deo_yuzeyseledavranis	<---	ogo_mesru	,061	,026	,135	,018
deo_gercekduygularibastirma	<---	mto_kisiselbasarihissi	,061	,016	,167	***
deo_gercekduygularibastirma	<---	mto_duyarsizlasma	,040	,021	,127	,053
deo_derinlemesinedavranis	<---	mto_duyarsizlasma	,065	,021	,167	,002
deo_duygusalcabaharcama	<---	mto_duyarsizlasma	,231	,038	,315	***
deo_yuzeyseledavranis	<---	mto_duyarsizlasma	,167	,031	,258	***

Bunun yanı sıra, ÖGÖ ödüllendirici güç boyutunun ($\beta=0,301$, $p<0,001$) ve zorlayıcı güç boyutunun ($\beta=0,231$, $p<0,001$) MTÖ duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ ödüllendirici güç boyutunun

($\beta=0,172$, $p<0,001$) MTÖ derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ ödüllendirici güç boyutunun ($\beta=0,166$, $p<0,001$) DEÖ duygusal çaba harcama boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ ödüllendirici güç boyutunun ($\beta=0,172$, $p<0,001$) DEÖ yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ zorlayıcı güç boyutunun ($\beta=0,184$, $p<0,001$) DEÖ gerçek duyguları bastırma boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ zorlayıcı güç boyutunun ($\beta=0,115$, $p<0,001$) DEÖ yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ ödüllendirici güç boyutunun ($\beta=0,153$, $p<0,001$) DEÖ derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ uzmanlık gücü boyutunun ($\beta=-0,091$, $p<0,001$) ve karizmatik güç boyutunun ($\beta=0,109$, $p<0,001$) DEÖ duygusal çaba harcama boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ karizmatik güç boyutunun ($\beta=0,156$, $p<0,001$) DEÖ gerçek duyguları bastırma boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ meşru güç boyutunun ($\beta=0,206$, $p<0,001$) DEÖ duygusal çaba harcama boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ uzmanlık gücü boyutunun ($\beta=0,-095$, $p<0,001$) DEÖ gerçek duyguları bastırma boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. ÖGÖ meşru güç boyutunun ($\beta=0,135$, $p<0,001$) DEÖ yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir.

MTÖ kişisel başarı hissi ($\beta=0,167$, $p<0,001$) ve duyarsızlaşma boyutunun ($\beta=0,127$, $p<0,001$) DEÖ gerçek duyguları bastırma boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. MTÖ duyarsızlaşma boyutunun ($\beta=0,167$, $p<0,001$) DEÖ derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. MTÖ duyarsızlaşma boyutunun ($\beta=0,315$, $p<0,001$) DEÖ duygusal çaba harcama boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. MTÖ duyarsızlaşma boyutunun ($\beta=0,258$, $p<0,001$) DEÖ yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. MTÖ duygusal tükenme boyutunun ($\beta=0,189$, $p<0,001$) DEÖ gerçek duyguları bastırma boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. MTÖ duygusal tükenme boyutunun ($\beta=0,329$, $p<0,001$) DEÖ derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir.

MTÖ duygusal tükenme boyutunun ($\beta=0,202$, $p<0,001$) DEÖ duygusal çaba harcama boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. MTÖ duygusal tükenme boyutunun ($\beta=0,295$, $p<0,001$) DEÖ yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir.

Yapılan son düzenlemelerle elde edilen yapısal eşitlik modeli uyum değerlerine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo 4.13’de gösterilmektedir. Bu sonuçlar dahilinde modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği ifade edilmektedir.

Tablo 4.13: Model Uyum Değerleri.

UYUM ÖLÇÜLERİ	ΔX^2	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI
MODEL	21,354 *	21	1,017	,006	0,991	0,999	0,999

p>,05

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

Araştırmanın hipotezleri yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda test edildiğinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmaktadır.

Uygulanan regresyon analizleri, örgütsel güç kaynaklarının, duygusal emek ve tükenmişliği yordadığını, bununla birlikte, ölçek alt boyutlarının tamamının birbirini yordamadığı görülmektedir. Bu bulgu örgütsel güç kaynağı değişkenlerinin ayrı ayrı yordanmasının da önemli etkisinin olabileceğini ifade edilebilir. Ancak uyarlanan modele bir bütün olarak bakıldığında duygusal emek ve tükenmişlik değişkenlerinin ikisi de birer bağımlı değişken olarak ele alındığında, aracılık etkisinin olduğu yol analizi ile anlaşılmaktadır.

Tablo 4.14: Hipotezler ve Sonuçları.

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H1a: Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H1b: Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H1c: Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H1d: Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Hipotez Red Edildi
H1e: Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H2a: Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H2b: Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H2c: Yönetimin kullandığı meşru güç çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H2d: Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H2e: Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H3a: Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün sağlık personeli tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H3b: Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H3c: Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi

Tablo 4.14 Devamı: Hipotezler ve Sonuçları.

HİPOTEZLER		SONUÇLAR
H3d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H3e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H4a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H4b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H4c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H4d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H4e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H5a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H5b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H5c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H5d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H5e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H6a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H6b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H6c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H6d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H6e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan duyarsızlaşma arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Hipotez Red Edildi
H7a:	Yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H7b:	Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H7c:	Yönetimin kullandığı meşru gücün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H7d:	Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H7e:	Yönetimin kullandığı karizmatik gücün çalışan tarafından algılanan kişisel başarı hissi azalması üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H8a:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H8b:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H8c:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H8d:	Sağlık personeline meydana gelen duygusal tükenmenin algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H9a:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H9b:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H9c:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H9d:	Sağlık personeline meydana gelen duyarsızlaşmanın algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi
H10a:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H10b:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan duygusal çabalama üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H10c:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Red Edildi
H10d:	Sağlık personeline meydana gelen kişisel başarı hissi azalmasının algılanan gerçek duyguları bastırma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Hipotez Kabul Edildi

Yönetimin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile sağlık personelinin duygusal emek davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Ölçek alt boyutları Tablo 4.14’de incelendiğinde örgütsel güç kaynağı alt boyutları ile duygusal emek davranışı alt boyutları üzerinde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bütün alt boyutlar arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yönetimin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile sağlık personelinin tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Ölçek alt boyutları Tablo 4.14’de incelendiğinde örgütsel güç kaynağı alt boyutları ile tükenmişlik düzeyleri alt boyutları üzerinde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bütün alt boyutlar arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Sağlık personelinde meydana gelen tükenmişlik düzeyleri ile duygusal emek davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Ancak ölçeklerin alt boyutları Tablo 4.14’de incelendiği vakit bütün alt boyutların birbirileri üzerinde anlamlı ilişkileri olmadığı tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere tüm hipotezler doğrulanmıştır. Ancak değişkenler arası tüm ilişkilerin doğrudan olmaması ya da değişkenlerin alt boyutları değerlendirildiğinde bir değişkene ait alt boyutların tamamının diğer bir değişkene ait alt boyutların tamamını yordamadığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1 Tartışma

Bu araştırma; yönetimin kullandığı güç kaynaklarının sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada, Denizli ilinde bulunan Pamukkale Üniversitesi; Tıp Fakültesi Hastanesinde ve Diş Hekimliği Fakültesinde çalışan toplamda 400 hekim dışı sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Anketler elden dağıtılıp toplanmıştır. Toplanan anket verileri SPSS 17.0 ve AMOS 7.0 programlarına aktarılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin analizinde, çok değişkenli istatistiksel analizler kullanılmıştır. Bu analizler; Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), Doğrulayıcı Faktör Analizi, Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi, Frekans, Yüzde, Ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerle birlikte Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi ve Pearson Korelasyon testinden faydalanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen demografik faktörlerle ilgili sonuçlar şunlardır: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yarıdan daha fazlası (%63,40) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Buna göre, PAÜ sağlık çalışanlarının yarıdan daha fazla bir bölümünü kadınlardan oluşmasının nedenini; hemşirelik bölümü, sağlık çalışanlarının büyük bir bölümünü oluşturması ve daha çok kadın personel tarafından yapılan bir meslek grubu olması açıklamaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş aralığına bakıldığında büyük kısmını %34,10'unu 26-35, %28,10'unu 18-25 yaş grubu ve %27,90'ını 36-45 yaş grubu oluşturmaktadır. Bu da, çalışanların yarıdan daha fazla kısmının genç bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Yine araştırmaya katılan çalışanların yarıdan fazlasını (%56,50) evli bireyler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların algılanan gelir durumu için; %14 kötü ve %68 orta düzeyde olduğu cevabını vermişlerdir. Hangisini değiştirmek

isterdiniz sorusuna; %29,20 bölüm, %39,70 meslek ve %30,80 ise hiçbiri yanıtını verdikleri görülmektedir.

Araştırmada, değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerini aynı anda ele alarak değerlendirmek amaçlanmıştır. Bunun için, veriler yapısal eşitlik modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Bununla beraber, çalışmada ikili ilişkilerin ve gruplar arası farklılıkların belirlenmesi maksatlarıyla oluşturulan araştırma soruları ve hipotezlerinin doğrulanması için, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel güç kaynakları ve alt boyutları; ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beş boyutta incelenmiştir. Örgütsel güç ölçeğinde uygulanan ölçek güvenilirlik testinde bazı Cronbach's Alpha değerlerinin istenilen düzeyde çıkmaması sebebi ile uzmanlık gücü ve bilgi gücü daha öncen de yapılan çalışmalarda olduğu gibi uzmanlık gücü olarak tek boyutta incelenmiştir. Liderin güç kaynakları ile alakalı en çok bilinen çerçeve French ve Raven (1959) tarafından meşru (yasal) güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı (cezalandırıcı) güç, uzmanlık gücü, benzeşim (karizmatik) gücü olarak bilinmektedir (Meydan ve Polat, 2010). Duygusal emek davranışları ve alt boyutları; yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derinlemesine davranış ve gerçek duyguları bastırma olarak dört boyutta incelenmiştir. Tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutları; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak üç boyutta incelenmiştir.

Ongun (2015) yapmış olduğu çalışmasında uzmanlık gücünün duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya yol açabileceği, ancak kişisel başarısızlığa neden olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak yapmış olduğum çalışmada uzmanlık gücünün duygusal tükenmeye ve kişisel başarı hissine etki etmediği, duyarsızlaşmayı arttırdığı gözlemlenmektedir.

Oral ve Köse (2011) yaptığı çalışma incelendiğinde yüzeysel davranış ve duygusal çaba harcama boyutlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını arttırdığı ve aralarında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (Oral ve Köse, 2011). Yapmış olduğum çalışmayla aynı sonuçlara ulaşılmaktadır.

Güngör'ün (2009) yaptığı çalışmada, duygusal emeğin çalışan kişilerde tükenmişlik sendromu meydana getirdiği gözlemlenmiştir. 2006 yılında Almanya'da yapılan bir çalışmada, duygusal emeğin tükenmişlik sendromu ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Aynı şekilde Hollanda da araştırmaya konu olan çalışmada aynı sonuçlar elde edilmiştir (Güngör, 2009: 180-181). Yapmış olduğum çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu bölümü; elde edilen bulgu ve sonuçları değerlendirip sonuçlar doğrultusunda araştırma soru ve hipotezleri incelenip detaylandırılmaktadır. Bununla beraber gelecekte benzer çalışmalarda bulunulan araştırmalara öneriler sunulmaktadır.

5.1.1 Örgütsel Güç Kaynakları İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada sağlık çalışanlarında örgütsel güç kaynakları algıları aralarındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflediğimiz ölçeğe ilişkin alınan ortalama puanlara göre, katılımcıların meşru güç algılarının, ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü algılarına oranla yüksek ve karizmatik güç algısına oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle sağlık çalışanlarının, üstlerin sahip olduğu yasal(meşru) güç yaptırımı algısının yüksek olduğu ancak ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve bilgi gücü algılarının da yüksek olarak kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Ancak; karizmatik güç algısı diğerlerine oranla daha düşük algılandığını söyleyebiliriz.

Örgütsel güç kaynakları boyutlarının ile tükenmişlik düzeyi boyutları arasındaki ilişkileri öğrenebilmek amacıyla Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Buna göre; örgütsel güç ölçeği alt boyutlarından alınan puan ile duygusal emek davranışı ve tükenmişlik düzeyleri ölçeği alt boyutlarından alınan puanlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Analiz sonucu yönetimin kullandığı ödüllendirme gücünün sağlık personeli tarafından algılanan duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarıyla ilişkili olup pozitif yönde arttırdığını görmekteyiz. Yönetimin kullandığı zorlayıcı gücün sağlık personeli tarafından algılanan duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu görmekteyiz. Yönetimin kullandığı meşru gücün sağlık personeli tarafından algılanan duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarını pozitif yönde arttırdığını görmekteyiz. Yönetimin kullandığı uzmanlık gücünün sağlık personeli tarafından algılanan duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarını pozitif yönde arttırdığını görmekteyiz. Yönetimin kullandığı karizmatik gücün sağlık personeli tarafından algılanan duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarını pozitif yönde arttırdığını görmekteyiz.

5.1.2 Duygusal Emek Davranışları İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada sağlık çalışanlarında duygusal emek davranışı algıları aralarındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflediğimiz ölçeğe ilişkin alınan ortalama puanlara göre,

katılımcıların duygusal çaba harcama ve yüzeysel davranış algılarının gerçek duyguları bastırma ve derinlemesine davranış algılarına oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle sağlık çalışanlarının, yaptığı mesleğin gereğini yerine getirmek için gerçek duygularını hastalara göstermedikleri ve içinde bulunduğu duygu durumundan farklı tavır sergilediğini söylemek mümkündür.

Korelasyon analizlerinde yönetimin kullandığı örgütsel güç alt boyutlarının sağlık personeli tarafından algılanan duygusal emek davranışları ile ilişkili olup pozitif yönde arttırdığını görmekteyiz.

5.1.3 Tükenmişlik Düzeyleri İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada sağlık çalışanlarında tükenmişlik düzeyi algıları aralarındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflediğimiz ölçeğe ilişkin alınan ortalama puanlara göre, çalışanların duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi azalmasına daha çok maruz kaldıklarını görmekteyiz. Duyarsızlaşma algısına ise diğer iki boyuttan daha az meydana geldiğini söyleyebiliriz. Buna göre sağlık sektörü çalışanlarda, yoğun ve stresli çalışma koşullarından dolayı duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissi azalmasının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Korelasyon analizlerinde yönetimin kullandığı örgütsel güç alt boyutlarının sağlık personeli tarafından algılanan tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili olup pozitif yönde arttırdığını görmekteyiz.

5.1.4 Yapısal Eşitlik Modeli İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada, ölçek alt boyutları arasındaki ilişkileri daha açık bir şekilde ortaya koymak için yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Model de örgütsel güç kaynakları boyutlarının sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışı ve tükenmişlik düzeyleri alt boyutları üzerinde etkileri araştırmanın hipotezleri olarak incelenmiştir. Bu değişkenler sağlık çalışanlarının davranış ve tutumunu önemli derecede etkileyen etkenleri oluşturmaktadır.

Yapısal eşitlik modeli bütünüyle ele alınarak incelendiği vakit, tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle anlamlı ilişkiler düzenlenerek model ve tablo tekrar ortaya konmuştur.

Araştırmayla, örgütsel güç kaynakları ile duygusal emek davranışı alt boyutları ve tükenmişlik düzeyleri alt boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezlerin bir kısmı kabul edilmiş ve bir kısmı ret edilmiştir.

Sonuçta örgütsel güç kaynaklarının, çalışanların duygusal emek davranışı ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

5.2 Sonuç

Hizmet sektöründe, örgütlerin başarılı olabilmelerinde birey faktörünün değerinin anlaşılması ile beraber başlayan bu süreç insanın duygu ve davranışlarının da değerinin anlaşılmasına sebep olmuştur. Birebir müşteri ile iletişimin yoğun olduğu hizmet sektöründe duygusal emek davranışları da yeni bir davranış boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetimin kullandığı ve kendisinde verilen bir hak olarak gördüğü güç kaynaklarını kullanırken çalışanlar üzerinde etkisi, çalışanların işi sunarken hizmet almaya gelen hastalara daha iyi bir hizmet ve davranış sergileyebilmesine etkisi çok önemlidir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının gerçekten hissettikleri duyguları yansıtmamalarının yanında göstermek durumunda oldukları duyguları gerçekten hissetmek için çaba harcamaları duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı azaltarak, çalışanların başarı duygularının artmasına olanak sağlayacağı yorumu yapılabilir.

Bu çalışmada hastanelerde 7 gün 24 saat boyunca gerek hasta gerekse hasta yakınlarına yoğun iş temposu ve stresi altında hizmet vermek durumunda kalan sağlık çalışanlarının yönetim tarafından uygulanan güç kaynakları algısının; duygusal emek davranışı ve tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Pamukkale Üniversitesi; Tıp Fakültesi Hastanesi ve Diş Hekimliği Fakültesi'nde görev yapan sağlık personelleriyle gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulguları sonucunda araştırma sorularının yanıtları şöyledir:

AS-1: Yönetimin kullandığı güç kaynakları sağlık personelinin duygusal emek davranışları ile arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel güç kaynaklarından ödüllendirici güç, duygusal emek davranışı alt boyutlarından duygusal tükenmeyi, duygusal çaba harcamayı ve gerçek duyguları bastırmayı yordamaktadır. ÖGÖ boyutu zorlayıcı güç, DEÖ boyutu gerçek duyguları bastırma ve yüzeysel davranışı yordamaktadır. Meşru gücün derinlemesine davranışı, uzmanlık ve karizmatik gücün duygusal çaba harcamayı yordadığı görülmektedir.

Karizmatik ve uzmanlık gücünün; gerçek duyguları bastırmayı, meşru gücün; duygusal çaba harcamayı ve meşru gücün yüzeysel davranışı yordadığı görülmektedir. Buna göre güç kaynaklarının duygusal emek davranışları üzerinde tamamen olmasada kısmen anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

AS-2: Yönetimin kullandığı güç kaynakları ile sağlık personelinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır. Araştırmayla, örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı ve meşru güç boyutlarının tükenmişlik düzeyi kişisel başarı hissi azalmasını yordamakta, ödüllendirici ve uzmanlık gücü, duyarsızlaşmayı yordamaktadır. Ödüllendirici ve zorlayıcı güç, duygusal tükenmeyi yordamaktadır. Bu değişkenler incelendiği vakit; örgütsel güç kaynaklarının tükenmişlik üzerinde anlamlı kısmen etkisinin olduğu açıkça görülebilmektedir.

AS-3: Sağlık personeline meydana gelen tükenmişlik düzeylerinin duygusal emek davranışlarıyla arasında anlamlı ilişki vardır. Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşmanın DEÖ alt boyutu olan gerçek duyguları bastırmayı yordamaktadır. MTÖ alt boyutu olan duyarsızlaşma; DEÖ alt boyutu olan derinlemesine davranış, duygusal çaba harcamayı ve yüzeysel davranışını yordamaktadır. Buna göre tükenmişliğin duygusal emek davranışları üzerinde kısmen anlamlı etkisinin olduğunu görmek mümkündür.

Buradan hareketle; yönetimin uyguladığı güç kaynakları sağlık personelini motive edici düzeyde olmalıdır. Bunu örneklendirecek olursak sağlık sektöründe uygulanan performans sisteminin bütün personeli eşit şekilde kapsayacağı şekilde gerek ödüllendirme gücünün gerekse meşru gücün daha ağırlıklı olduğu sağlık kurumlarında çalışanın samimi duygusal emek davranışları sergileyebileceği ve tükenmişlik düzeylerinin çok aşağı seviyelere düşeceği öngörülmektedir.

Ulaşılan sonuçların tüm sağlık çalışanlarını kapsayacak nitelikte daha sağlıklı yorumlanabilmesi için yönetimin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışı ve tükenmişlik düzeylerinde etkisini araştırmayı düşünen araştırmacıların konuyu tüm sağlık çalışanları üzerinde daha kapsamlı incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A., Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 19/1, 21-36.
- Akyüz, B., Kaya, N., Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13/25, 71-90.
- Altay, H., Akgül, V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7/14, 87-112.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators* 3/1, 25-52.
- Arıkan Saltık, I., Asunakutlu, T. (2015). Öncülleri ve Sonuçlarıyla Duygusal Emek Süreci: Konaklama İşletmesi Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 1-15.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19/1, 231-257.
- Aydoğan, B., Aydın, H. (2011). *Güç Kavramı, Kamu Diplomasisi ve Güvenlik*. İstanbul: Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Derneği.
- Aydoğan, E. (2014). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16/3, 159-180.
- Bağcı, Z., Mohan Bursalı, Y. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6/10, 69-90.
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 151-176.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12/19, 73-84.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi-1-. *Süleyman Deöirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* 5/2, 21-34.
- Bıyık, Y., Aydoğan, E. (2014). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16/3, 159-180.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu Ve GÜcün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7/1, 29-48.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu Ve GÜcün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7/1, 29-48.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 1/23, 74-84.
- Değirmenci Öz, S., Baykal, Ü. (2018). Hemşireler İçin Duygusal Emek Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Uluslararası Hakemli Hemşirelik Araştırmaları Dergisi*, 119-139.
- Derin, N., Demirel, E. T. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17/2, 509-530.
- Diş, O., Ayık, A. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi* 58, 499-518.
- Doğan, A., Sığrı, Ü. (2017). Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma. *İş ve İnsan Dergisi* 4/2, 113-126.
- Erdem, O., Dikici, A. M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8/29, 198-213.
- Ev Kocabaş, D. (2014). Hemşirelerde Duygusal Emek Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Isparta İl Merkezindeki Hastanelerde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi)*.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları Sayı:1. *Kamu-İş Dergisi*, 167-184.

- Kaplan, M., Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 35, 165-174.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi* 10/1, 145-162.
- Karaöz, S. (2004). Hemşirelerin Politik Gücü. *C.Ü Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 8/1, 30-36.
- Karsavuran, S. (2014). Sağlık Sektöründe Tükenmişlik: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32/2, 133-165.
- Kaya, U., Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ilişkileri Dergisi* 3/2, 109-130.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* 14/1, 73-93.
- Kırmızıgül, Y. (2018). *Uzmanlık Tezi Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi*. Denizli.
- Kızanlı, M., Koç, H., Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8/4, 488-504.
- Koç Başaran, Y. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi Sayı:47*, 480-495.
- Korkmaz, M., Yücel, A. S., Kıygın, S. (2013). Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri Ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies* 6/7, 697-714.
- Kökalan, Ö., Şevik, Ü. (2017). İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeyi Arasında Pozitif Psikolojik Sermayeni Aracı Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9/4, 713-733.
- Köksel, L. (2009). *Yüksek Lisans Tezi Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilimdalı*. Manisa.
- Köse, S., Oral, L., TÜresin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi* 12/2, 165-185.
- Közleme, O. (Ocak 2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi* 7/13, 239-250.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1/2, 86-115.
- Meydan, C. H. (2010). *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Yönetimi*. Ankara: Doktora Tezi.
- Meydan, C. H., Polat, M. (2010). Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 4-65.
- Ongun, G. (2015). Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları Ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması. *Gebze Teknik Üniversitesi SBE Doktora Tezi*. Gebze.
- Oral, L., Köse, S. (2011). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16/2, 463-492.
- Polat, İ., Bedük, A., Eeryeşil, K. (2018). Aile Şirketlerinde Tükenmişlik Duygusunun Gelişiminde Örgütsel Adalet Fonksiyonunun Etkisi: Konya İlinde Örnek Uygulama. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* 1/1, 1-9.
- Sağlam Arı, G., Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15/1, 131-148.
- Sağlam, Z. (2014). *Güç Kavramı ve Ortadoğuda Değişen Dengeler Üzerinden Güç Okuması*. İHH İnsani ve Sosyal Araştırmalar Merkezi.
- Sarıoğlu Uğur, S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6/1, 122-136.
- Saruhan, Ş. C., Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji 3. Baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. Y. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi 3.Baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6/1, 132-143.
- Şimşek, M., Çelik, A. (Ekim-2012). *Yönetim ve Orgsnizasyon*. Karatay/Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 17/2, 169-183.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* *www.e-sosder.com* ISSN:1304-0278 4/14, 1-16.
- Titrek, O., Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel GüçKaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15/60, 657-674.
- Uluköy, M., Kılıç, R., Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19/1, 191-206.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 15/1, 25-57.
- Yatağan, A. G. (2018). Sert Güç Unsurlarının Yumuşak Güç Aracı Olarak Etkileri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 28/2, 69-94.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 20/2, 385-402.
- Yücebalkan, B., Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi* 1/2, 72-85.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	101
2. Ek-B: Etik Kurulu Onayı	105



Ek-A: Anket Formu

Yönetimin Kullandığı Güç Kaynaklarının Sağlık Çalışanının Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeylerindeki Etkisi: Pamukkale Üniversitesi Çalışması

Sayın katılımcı; bu çalışmada amaç; Yönetimin kullandığı güç kaynaklarının hekim dışı sağlık personelinin duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Ankette hazır ölçekler kullanılmıştır, lütfen isim yazmayınız. Lütfen tüm soruları içtenlikle cevaplamaya çalışınız. Katkınız için teşekkürler.

Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN
THK Üniversitesi İşletme ABD.

1. Yaş aralığı seçiniz.

- A) 18-25 B) 26-35 C) 36-45 D) 46-55 E) 55+

2. Cinsiyetiniz?

- A) Kadın B) Erkek

3. Medeni durumunuz?

- A) Evli B) Bekâr C) Boşanmış, dul

4. Size göre aylık gelir durumunuz?

- A) Yüksek B) İyi C) Orta D) Kötü

5. Unvanınız?

- A) Hemşire B) Ebe C) Sağlık Memuru D).....(Sağlık) Teknisyeni/Teknikeri

6. Çalışma yılınız?

- A) 0-5 B) 5-10 C) 10-15 D) 15-20 E) 20 ve üstü

7. Hangisini değiştirmek isterdiniz?

- A) Bölüm B) Meslek C) Hiçbiri

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FIKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
	ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ					
1	Amirim benimle ilgili iyi düşünüyorsa bu ödül alabileceğim anlamına gelir.					
2	Nasıl olursa olsun, amirim benim amirimdir.					
3	Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.					
4	Çalıştığım yerde bir değişim gerekliliğini bana bir kere anlatılsa bile anlarım.					
5	Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.					
6	Bir iş yaparken amirimin onayını almak benim için önemlidir çünkü onu severim.					
7	İşyerimde geçmişte neden olduğum bazı sorunları düzeltebilirim.					
8	Tecrübelerim bana amirime itaat etmek zorunda olduğumu hissettiriyor.					
9	Amirim isterse iş yerimi çekilmez hale getirebilir.					
10	Amirimle kendimi özdeşleştirebiliyorum.					
11	Ben işlerimi yapmasam amirim çok zorlanır.					
12	Amirimin beni beğenmediğini bilsem bu beni rahatsız eder.					
13	Amirim, herhalde, benim işimi benden daha iyi biliyordur.					
14	İtaat ettiğimde, geçmişte yaptığım hataları telafi edebildiğimi gördüm.					
15	Amirim iş yerimde özel menfaat (yarar) sağlamama yardımcı olabilir.					
16	İsteddiği şekilde davranmaz isem amirim bana karşı soğuk ve uzak olur.					
17	Amirim işimle ilgili yaptığı değişiklikler konusunda beni ikna edebilir.					
18	Amirimin benim yardımımı gerçekten ihtiyacı var.					
19	Amirimin, yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.					
20	İyi çalıştığımda amirim bana daha çok değer veriyor.					
21	Yaptığım hatalardan dolayı kendimi bazen amirime karşı borçlu hissediyorum.					
22	Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.					
23	Bu zamana kadar, amirim kendisinden istediğim iyiliklerden bazılarını yaptı.					
24	İşimi amirimin istediği gibi şekilde yaptığımda kendimi kabul görmüş hissediyorum.					
25	Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.					
26	Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.					
27	Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.					
28	Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.					
29	Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.					
30	Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.					
31	Benden istenen değişimin iyi olduğunu, o işi yaptıktan sonra anlarım					
32	Amirim bana daha önce çeşitli iyilikler yaptı, bu yüzden kendimi onun isteklerini yerine getirmek zorundaymışım gibi hissediyorum					
33	Amirimin benim hakkımda kötü düşündüğünü bilmek beni üzer.					

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIKLIKLA	HER ZAMAN
1	Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.					
2	Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım.					
3	İşimin gerektirdiği olumlu duyguları müşterilere kolaylıkla sergilerim.					
4	Müşterilere uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım.					
5	Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım.					
6	İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyor muyum gibi davranırım.					
7	Duygularımın dışı vurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm.					
8	İş yerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım.					
9	Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım.					
10	Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi yaparım.					
11	Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim.					
12	Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
13	Müşterilerin duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm.					
14	İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.					
15	Müşterilerle ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım.					
16	İyi hissediyordum rolü yaparım.					
17	Bir “gösteri” ya da “performans” sergilerim.					
18	İşimi iyi yapabilmek adına duygularımı kontrol altında tutarım.					
19	İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyumsuz duygular sergilerim.					
20	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
21	Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.					
22	Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.					
23	İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissederim.					
24	İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.					
25	Müşterilerden gerçek duygularımı saklarım.					
26	Kurumumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.					

		HIÇBİR ZAMAN	YILDA BİRKAÇ KEZ	AYDA BİRKAÇ KEZ	HAFTADA BİRKAÇ KEZ	HER GÜN
	Maslach Tükenmişlik Ölçeği Aşağıda, kişilerin ruh durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkta hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.					
1	“Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.”					
2	“İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.”					
3	“Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.”					
4	“Hastalarımın pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.”					
5	“Bazı hastalarım onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığını hissediyorum.”					
6	“Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.”					
7	“Hastalarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.”					
8	“İşimin beni tükettiğini hissediyorum.”					
9	“İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.”					
10	“Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.”					
11	“Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.”					
12	“Kendimi çok enerjik hissediyorum.”					
13	“İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.”					
14	“İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.”					
15	“Bazı hastaların başına gelenler gerçekten umurumda değil.”					
16	“Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.”					
17	“Hastalarımın rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.”					
18	“Hastalarımınla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.”					
19	“Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.”					
20	“Kendimi çok çaresiz hissediyorum.”					
21	“İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.”					
22	“Hastaların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.”					

Ek-B: Etik Kurulu Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/03/2019-E.4801



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik
Kurulu



Sayı :60116787-020/4801
Konu :Başvurunuz hk.

06/03/2019

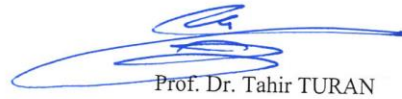
Sayın Prof.Dr.Cem Harun MEYDAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
Öğretim Üyesi

İlgi :10.02.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçe ile başvurmuş olduğunuz "**Yönetimin Kullandığı Güç Kaynaklarının Sağlık Çalışanının Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeylerindeki Etkisi: Pamukkale Üniversitesi Çalışması**" konulu çalışmanız **05.03.2019** tarih ve **05** sayılı kurul toplantımızda görüşülmüş olup,

Yapılan görüşmelerden sonra, söz konusu çalışmasının yapılmasında **ETİK AÇIDAN SAKINCA OLMADIĞINA**, altı ayda bir çalışma hakkında Kurulumuza bilgi verilmesine oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.


Prof. Dr. Tahir TURAN
Başkan

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://dys.pau.edu.tr/enVision/Dogrula/6E5TSJ3>

Tip Fakültesi Dekanlığı Kınıklı/Denizli

Tel: 0 258 296 16 04

E-Posta: tibbietik@pau.edu.tr

Faks: 0 (258) 296 17 65

Elektronik Ağ:<http://www.pau.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Aysel ÖZKAN



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Şahin ÇETİN

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Ağrı/1987

Medeni Hali: Evli

E-Posta Adresi: sahincetin04@gmail.com

İletişim (Telefon): 0507 944 30 56

EĞİTİM

Lise: Ağrı Naci Gökçe Lisesi

Ön Lisans: Yüzüncü Yıl Üniversitesi SHMYO Radyoloji Bölümü

Lisans: Anadolu üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü

Yüksek Lisans: Türk Hava Kurumu üniversitesi 2014

MESLEKİ DENEYİM

2008 Edremit Yüksek İhtisas Devlet Hastanesi/Van

2009 – 2011 Dokuz Eylül Üniversite Hastanesi/İzmir

2011 – 2019 Pamukkale Üniversite Hastanesi/Denizli

2019 Gürpınar Devlet Hastanesi/Van

2018 Yılında Filipinler Della Sale Üniversitesi İngilizce Dil Okulunda eğitim gördüm.

YABANCI DİL

İngilizce