

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
HAVAYOLU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hülya YÜKSEK

DOKTORA TEZİ

GAZİANTEP - 2024



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ KABUL VE ONAY FORMU

..... .Anabilim Dalı Yüksek Lisans / Doktora Programı öğrencisi
..... tarafından hazırlanan “**Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü: Havayolu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**” başlıklı tez,/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u>	<u>Kurumu/Üniversitesi</u>	<u>İmzası:</u>
Tez Danışmanı			
Jüri Başkanı			
Jüri Üyesi			
Jüri Üyesi			
Jüri Üyesi			

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ufuk AKBAŞ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

İmza

Hülya YÜKSEK

Tarih:

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
HAVAYOLU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hülya YÜKSEK

DOKTORA TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Zeynep ÖZGÜNER

ÖZET

Bu araştırmada duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolünü havayolu çalışanları üzerinde incelemek amaçlanmıştır. Amaca yönelik gerçekleştirilen araştırmaya 1237 havayolu çalışanı gönüllü olarak katılmışlardır. Araştırmada anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın anket formu kişisel bilgi formu, duygusal emek ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve örgütsel güç mesafesi ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmada öncelikle katılımcıların duygusal emek düzeylerine bakılmıştır. Çalışanların derinden rol yapma düzeylerinin orta, diğer boyutlarda ise düşük düzeyde duygusal emeğe sahip olduklarını göstermektedir. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinde ise düşük duyarsızlaşma, yüksek duygusal tükenme ve düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Çalışanların örgütsel güç mesafesi algılarına bakıldığında gücü kabullenme, güce razı olma düzeyleri güç mesafesi algılarının orta, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinde; Duygusal emek düzeyini belirleyen boyutlardan derinden rol yapma ile tükenmişlik genel arasında bir ilişkinin olmadığı, derinden rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkinin olduğu, diğer duygusal emek ve tükenmişlik boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Duygusal emek boyutlarından, derinden rol yapma ile güce razı olma arasında ve doğal duygular ile gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı, diğer duygusal emeğin tüm boyutları ve örgütsel güç mesafesinin tüm boyutları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel güç mesafesi, havayolu

**HASAN KALYONCU UNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE
DEPARTMENT of BUSINESS ADMINISTRATION**

**THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL POWER
DISTANCE IN THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR ON
BURNOUT: A STUDY ON AIRLINE EMPLOYEES**

Hülya Yüksek

PHD THESIS

**Advisor
Assoc. Prof. Dr. Zeynep ÖZGÜNER**

ABSTRACT

This study aimed to examine the moderating role of organizational power distance in the effect of emotional labor on burnout among airline employees. 1237 airline employees voluntarily participated in the purposeful research. In the research, data was collected by the survey method. The survey form of the research consists of a personal information form, an emotional labor scale, a burnout scale, organizational power distance scale. In the research, first of all, the emotional labor levels of the participants were examined. It shows that employees have medium levels of deep acting and low levels of emotional labor in other dimensions. It shows that employees experience low depersonalization, high emotional exhaustion, and low levels of burnout. It was determined that the employees' levels of acceptance of power, acceptance of power, perception of power distance were medium, and their levels of instrumental use of power, legitimation of power were low.

In the correlation analysis carried out to examine the relationships between variables in the research; it has been determined that there is no relationship between deep acting and burnout in general, which are dimensions that determine the level of emotional labor, that there is a low-level negative significant relationship between deep acting and low sense of personal accomplishment, and that there are low-level positive relationships between other emotional labor and burnout dimensions. Among the emotional labor dimensions, it was determined that there were no significant relationships between deep acting and acceptance of power and between natural emotions and the dimensions of legitimizing power and accepting power, and that there were positive, low-level significant relationships between all other dimensions of emotional labor and all dimensions of organizational power distance. It was determined that organizational power distance had no moderating effect on the effect of emotional labor on burnout.

Keywords: Emotional labor, burnout, organizational power distance, airline

ÖNSÖZ

Doktora çalışmalarım sürecinde her zaman yanımda olan, sabırla beni yönlendiren ve motive eden, bu tezin her aşamasında bana rehberlik eden çok kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Zeynep ÖZGÜNER'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Kendisinin engin bilgi ve tecrübeleriyle bana kattıkları, bu çalışmanın başarısında büyük bir pay sahibidir.

Tez izleme komitemde bulunan, değerli görüşleri ve eleştirileriyle çalışmama katkı sağlayan Prof. Dr. Mazlum ÇELİK ve Dr. Öğretim Üyesi Eda DİNERİ'ye teşekkür ederim. Onların değerli önerileri ve yapıcı eleştirileri, çalışmamın bilimsel açıdan daha sağlam temellere oturmasına yardımcı olmuştur.

Benim için zorlu geçen bu süreçte yoğun çalışma programına rağmen her daim yanımda olan ve benden desteğini esirgemeyen sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Uzun bir aradan sonra tekrar öğrenci olan annelerine gösterdikleri sabırları ve sevgileri için kızlarıma minnettarım. Onların varlığı, bana güç ve motivasyon kaynağı olmuştur.

Hülya YÜKSEK
Gaziantep - 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Amaç ve Önem	4
1.3. Araştırmanın Varsayımları	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Duygusal Emek Kavramı.....	6
2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	9
2.2.1. Hochschild’in Duygusal Emek Yaklaşımı.....	9
2.2.2. Ashforth ve Humphrey’in Duygusal Emek Yaklaşımı	12
2.2.3. Morris ve Feldman’nın Duygusal Emek Yaklaşımı	14
2.2.4. Grandey’nin Duygusal Emek Yaklaşımı	16
2.3. Duygusal Emegin Boyutları	18
2.3.1. Yüzeysel Davranış	19
2.3.2. Derinlemesine Davranış	19
2.3.3. Samimi Davranış	20
2.4. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler	20
2.4.1. Bireysel Faktörler	21
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	22
2.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları.....	23
2.5.1. Olumlu Sonuçlar.....	23
2.5.2. Olumsuz Sonuçlar	25
2.6. Tükenmişlik	27
2.7. Tükenmişliğin Önemi	31
2.8. Örgütsel Tükenmişlik	32
2.8.1. Tükenmişlik Modelleri	33

2.8.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler.....	39
2.9. Tükenmişliğin Belirtileri	43
2.10. Tükenmişlikle Başetme Yolları	45
2.11. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Kişisel Yöntemler.....	46
2.11.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme	46
2.11.2. Dinlenme	47
2.11.3. İş Değiştirme.....	47
2.11.4. İşe Ara Verme	48
2.11.5. Kendini Tanıma	49
2.11.6. Kendini Gerçekleştirme	49
2.12. Tükenmişliğin Nedenleri	49
2.12.1. Tükenmişliğin kişisel nedenleri.....	50
2.12.2. Tükenmişliğin örgütsel nedenleri	50
2.13. Tükenmişliğin Sonuçları	52
2.13.1. Bireysel Sonuçlar	52
2.13.2. Örgütsel Sonuçlar	54
2.14. Tükenmişliğin Etkileri.....	55
2.14.1. Tükenmişliğin Kişisel Etkileri.....	55
2.14.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri	56
2.14.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....	57
2.15. Güç Kavramı	58
2.16. Örgütsel Güç.....	59
2.17. Örgütsel Güç Kaynakları	62
2.17.1. Ödül Gücü	64
2.17.2. Yasal Güç.....	65
2.17.3. Zorlayıcı Güç.....	66
2.17.4. Karizmatik Güç	68
2.17.5. Uzmanlık Gücü.....	69
2.18. Güç Kullanımı	71
2.19. Örgütsel Güç Mesafesi	71
2.20. Güç Mesafesi Bileşenleri.....	78
2.20.1. Belirsizlikten Kaçınma	79
2.20.2. Bireycilik-Toplulukçuluk	79
2.20.3. Erillik-Dışılık.....	79
2.21. Güç Mesafesi Boyutları	80

2.21.1. Yüksek Güç Mesafesi.....	80
2.21.2. Düşük Güç Mesafesi.....	81
2.22. Sivil Havacılık Sektörü.....	82
2.22.1. Türkiye’de Sivil Havacılık	83
2.22.2. Sivil Havacılık Çalışanları.....	84
2.22.3. Sivil Havacılık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi ile İlgili Çalışmalar	87
2.23. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi Arasındaki İlişki.....	89
3. MATERYAL VE YÖNTEM	93
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	93
3.2. Evren ve Örneklem	95
3.2.1. Araştırmanın Evreni	95
3.2.2. Araştırmanın Örneklem Tekniği	95
3.2.3. Örneklem Tekniğinde Dahil Olma Ya da Dışta Kalma Ölçüsü	96
3.3. Veri Toplama Aracı	96
3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ).....	96
3.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)	98
3.3.3. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği.....	100
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	102
4. ARAŞTIRMA BULGULARI	104
4.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı.....	104
4.2. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi Ortalamaları	105
4.3. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi Puanları Arasında Korelasyon Analizi	106
4.4. Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkisi	110
4.5. Moderatör Düzenleyici Etki	115
4.6. Duygusal Emek Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	117
4.7. Tükenmişlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	122
4.8. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	129
4.9. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	135
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	136
5.1. Sonuçlar	136
5.2. Öneriler.....	141
5.2.1. Uygulayıcıya Öneriler	141
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	142
KAYNAKÇA.....	144

EKLER.....	166
ÖZGEÇMİŞ.....	172



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Örgütler Arasındaki Farklar	77
Tablo 2. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri	97
Tablo 3. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yükleri.....	98
Tablo 4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri	99
Tablo 5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Yükleri.....	100
Tablo 6. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri	101
Tablo 7. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Yükleri.....	102
Tablo 8. Normal Dağılım	103
Tablo 9. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	104
Tablo 10. Duygusal Emek Puan Ortalamaları.....	105
Tablo 11. Tükenmişlik Puan Ortalamaları	106
Tablo 12. Örgütsel Güç Mesafesi Puan Ortalamaları.....	106
Tablo 14. Duygusal Emek Tükenmişlik Üzerine Etkisi.....	110
Tablo 15. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi.....	111
Tablo 16. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi	112
Tablo 17. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi	113
Tablo 18. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Düşük Kişisel Başarı Hissi Üzerine Etkisi..	114
Tablo 19. Duygusal Emek Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi	116
Tablo 20. Duygusal Emek Puanlarının Yaş'a Göre Farklılaşma Durumu.....	117
Tablo 21. Duygusal Emek Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	118
Tablo 22. Duygusal Emek Puanlarının Mesleğin Ekonomik Açısından Ne Derece Tatmin Ettiğine Göre Farklılaşma Durumu	119
Tablo 23. Duygusal Emek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....	120
Tablo 24. Duygusal Emek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	121
Tablo 25. Duygusal Emek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	122
Tablo 26. Tükenmişlik Puanlarının Yaş'a Göre Farklılaşma Durumu	122
Tablo 27. Tükenmişlik Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	123
Tablo 28. Tükenmişlik Puanlarının Mesleğin Ekonomik Açısından Ne Derece Tatmin Ettiğine Göre Farklılaşma Durumu	125
Tablo 29. Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	127

Tablo 30. Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	128
Tablo 31. Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu.....	129
Tablo 32. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	130
Tablo 33. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	131
Tablo 34. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Mesleğin Ekonomik Açıdan Ne Derece Tatmin Ettiğine Göre Farklılaşma Durumu.....	132
Tablo 35. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	133
Tablo 36. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	133
Tablo 37. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	134
Tablo 38. Hipotez Sonuçları.....	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Grandey'in Duygusal Emek Süreci (2000: 101)	17
Şekil 2. Araştırma Modeli	93
Şekil 3. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	97
Şekil 4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	99
Şekil 5. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram .	101
Şekil 6. Hayes Process Teorik Model.....	115
Şekil 7. Process Model 1 Hipotezleri	115
Şekil 8. Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi	116
Şekil 9. Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Sonuç Modeli	117

KISALTMALAR

KFA : Keşfedici Faktör Analizi

CFI : Comparative Fit Index- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

GFI : Goodness of Fit Index- Uyum İyiliği Endeksi

AGFI : Adjustment Goodness of Fit Index- Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi

NFI : Normed Fit Index- Normlu Uyum Endeksi

RMR : Root Mean Square Residual- Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü

SRMR : Standardized Root Mean Square Residual- Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

BCA CI : Bias Corrected And Accelerated Bootstrap Confidence Interval- Bootstrap Analizinde Güven Aralığı Değerleri

IBM : International Business Machines Corporation

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

DHMI : Devlet Hava Meydanları İşletmesi

THY : Türk Hava Yolları

TDK : Türk Dil Kurumu

DEÖ : Duygusal Emek Ölçeği

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Sürekli gelişen küresel ekonomide hizmet sektörü önemli bir rol üstlenmektedir. Ülkemizde de bu sektöre yapılan yatırımlarda düzenli bir artış söz konusudur. Duygusal tükenme ve şüphecilikle tanımlanan bir sendrom olan tükenmişlik, ağırlıklı olarak işleri bireylerle düzenli etkileşimde bulunmayı gerektiren çalışanları etkilemektedir. Bu sendrom, artan duygusal yorgunluk, müşterilere karşı olumsuz ve alaycı bakış açılarının geliştirilmesi, tatminsizlik duygusu ve kişinin mesleğinde becerilerinin eksik olduğu inancıyla belgindir (Kaplan ve Ulutaş, 2016:167).

Günümüzün rekabet ortamında başarıya ulaşmada çalışanların performans kriterlerini karşılama niyetleri çok önemli bir faktördür. Hizmet sektöründe duygusal emek davranışları ve tükenmişlik, iş tanımlarında önemli bir rol oynamakta ve çalışanların performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Hizmet işletmelerinde çalışanların duygusal tükenme yaşaması yaygındır ve bu da onların genel refahını ve iş performansını etkilemektedir. Bu olumsuz durum çalışan memnuniyetsizliğine yol açtığı gibi işletmeler üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012:112).

Hizmet sektörü değişim ve gelişmeler yaşarken, çalışma dünyası da bu dönüşümlere ve artan rekabete uyum sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin artık çalışanlarından farklı beklentileri bulunmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışanların samimi ve sıcak bir iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Ancak çalışanların çabaları karşılığında yeterince ödüllendirilmemesi veya aşırı çaba göstermeleri beklenmesi durumunda tükenmişlik yaşanabilmektedir. Tükenmişlik yalnızca hizmet sektörüne özgü olmasa da bu sektörün en yüksek riski taşıdığı ve önemli düzeyde duygusal emek gerektirdiği ileri sürülebilir. Sonuç olarak hizmet sektöründeki gelişmelerin etkisiyle bu konuyla ilgili araştırmalarda artış olduğu görülmüştür (Altan ve Özpehlivan, 2019).

Çalışanların duygularının organizasyonel düzenlemelere uygun olarak yönetilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri bağlılığının sürdürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için vazgeçilmez bir bileşen haline gelmiştir. İşgücünde yer alan bireylerin artık doğrudan etkileşimde bulundukları müşterilere üstün hizmet sunabilmeleri için fiziksel ve zihinsel çabalarının yanı sıra kontrollü duygular da

sergilemeleri gerekmektedir. Literatürde örgütsel kurallar çerçevesinde duyguların zorla düzenlenmesinin hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olabileceği belirtilmektedir (Mann ve Cowburn, 2005). Bunun nedeni, bir hizmet sektörü çalışanın müşteriye karşı sergilemesi beklenen duyguların, herhangi bir anda kişisel duygusal durumlarıyla tam olarak örtüşmemesidir. Bu tür tutarsızlıklar zamanla birey için olumsuz sonuçlara yol açabilir ve tükenmişlik de olası sonuçlardan biridir. Tükenmişlik, işlerinde duygusal baskılarla karşı karşıya kalan ve düzenli olarak başkalarıyla etkileşimde bulunan bireylerin yaşadığı çaresizlik, umutsuzluk ve fiziksel tükenme duygularından kaynaklanan, mesleki ve kişisel yaşamlarını etkileyen bir sendrom olarak nitelendirilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982).

Duygusal emek kavramına benzer şekilde tükenmişlik de derinlemesine incelenmesi gereken önemli bir konudur. Tükenmişlik yaşayan bir kişi, örgüt tarafından fark edilmez ve yardım edilmezse, yavaş yavaş kayıtsızlaşabilir ve mesleğinden ve işyerinden kopabilir, bu da potansiyel olarak istifaya yol açabilir. Bunun birey, kuruluş ve hatta müşteriler için olumsuz etkileri olabilir (Yan ve Hayes, 2020). Bu nedenle çalışanların duyguları istenen başarıya ulaşmada anahtar unsur olmaktadır. Kuruluşların bunun farkına varması da bu alanda araştırma yapılması ihtiyacını doğurmaktadır.

Tükenmişlik deneyiminin hem bireyler hem de örgütler üzerinde zararlı etkileri vardır. Tükenmişlik yaşayan çalışanların performans ve verimliliklerinde düşüş, işe karşı motivasyon ve şevk kaybı görülür (Aslan, 2023). Müşteri memnuniyetinin önemli olduğu rekabetçi iş dünyasında, etkileşim sürecinde duygular önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zeka, duyguları etkili bir şekilde yönetme ve düzenlemede anahtardır ve duygusal zeka düzeyi, iş sürecini doğrudan etkiler. Duyguların uygun şekilde kullanılması, görevlerin yerine getirilmesinde harcanan çabanın miktarını doğrudan etkiler. Ancak bireyin enerjisi ve çabası kapasitesini aştığında ve enerji doğru yönetilmediğinde tükenmişlik ortaya çıkar. Modern çağın ilerlemeleri, iletişimdeki ilerlemeler, bireylerin iş hayatında karşı karşıya kaldıkları iş yükünün artması ve sınırsız başarı peşinde koşmak duygusal kaynakları tüketmektedir (Atilla vd., 2013).

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın temel problem cümlesi; “Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisi ve bu etkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, duygusal emek davranışının birey üzerindeki olumsuz etkilerinden tükenmişliğin göz ardı edilemez derecede önemli olduğu görülmektedir. Bireyin en çok duygusal emek davranışında bulunduğu alan hizmet sektörüdür. Bu doğrultuda hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek davranışları tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilemektedir? Bu etkide örgütsel güç mesafesi düzenleyici midir? Sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan yazın incelenmesi neticesinde aşağıdaki alt problemler geliştirilmiştir:

Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisi var mıdır?

Duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik üzerine etkisi var mıdır?

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun tükenmişlik üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarının duygusal tükenme üzerine etkisi var mıdır?

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duygusal tükenme üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerine etkisi var mıdır?

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duyarsızlaşma üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarının düşük kişisel başarı hissi üzerine etkisi var mıdır?

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine anlamlılık düzeyi farklılık göstermekte midir?

Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisi var mıdır?

Duygusal emek tanımlayıcı ve demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Tükenmişlik tanımlayıcı ve demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel güç mesafesi tanımlayıcı ve demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

1.2. Amaç ve Önem

Tükenmişlik, artan iş yükünün ve rekabetin olumsuz etkilediği hizmet ve havacılık sektörlerinde yaygın bir durumdur. Örgütsel destek ve koruyucu sistemlerin yokluğu, çalışanlar üzerindeki ilave zihinsel baskıyla birleştiğinde, duygusal emek yüküne katkıda bulunur ve sonuçta tükenmişliğe, devamsızlığa ve yüksek işten ayrılma oranlarına yol açar. Çeşitli çalışmalar kişilik özellikleri ve davranış kalıpları gibi bireysel faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmıştır (Lee vd., 2013; Alarcon, Eschleman ve Bowling, 2009; Khan, 2011). Durumluk kaygı ve sıkıntıya tahammülsüzlük tükenmişliğe katkıda bulunan önemli bireysel faktörler olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki doğrusal ilişkiyi birçok araştırma incelemiş olsa da örgütsel güç mesafesinin bu ilişkideki düzenleyici rolüne ilişkin araştırma eksikliği bulunmaktadır. Bu

boşluğu gidermek için çalışmada oluşturulan araştırma modeli bu ilişkileri ampirik testler yoluyla doğrulamayı amaçlamaktadır.

İlgili literatürün kapsamlı bir şekilde incelenmesi sonucunda, bu tez çalışmasının yönetim literatürüne, özellikle de havacılık yönetimi alanına değerli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bunun nedeni ise hem ulusal hem de uluslararası literatürde özellikle havacılık sektörü özelinde bu değişkenleri inceleyen kapsamlı bir çalışmanın bulunmamasıdır. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçlarının havacılık sektörü yöneticilerinin yanı sıra havacılık sektörüne ilişkin karar alma süreçlerinde etkili rol oynayan politika yapıcılar ve teknokratlara da karar vermeleri konusunda rehber olması beklenmektedir.

Çalışanlar, beklenen davranış normlarına bağlılıkları ve gösterdikleri çaba düzeyi nedeniyle kişiye, işin niteliğine veya organizasyona göre değişebilen duygusal emek içerisine girmektedir. Ancak çalışanların iş sorumluluklarının bir parçası olarak duygusal davranışlar sergileme zorunluluğu, duygusal emeğin farklı türlerine yol açabilmektedir. Bu çalışma, kişisel performans göstergelerine dayalı olarak derin, gerçek veya yüzeysel duygusal emek davranışları ile çalışanların tükenmişliği arasında farklılıklar olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Ek olarak, duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin yanı sıra örgütsel güç mesafesinin potansiyel düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları şu şekilde sıralanmıştır:

1-Araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeklerinin belirlenen amacı ortaya koymak için uygun ölçme araçları olduğu varsayılmıştır.

2-Araştırmaya katılan çalışanlar kendilerine yöneltilen sorulara içtenlikle ve doğru cevap vermişlerdir.

3- Katılımcılar soruları dikkatle okuyarak anlamış, düşünerek cevap vermişlerdir.

4- Araştırmada ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusuyla bağlantılı olacak şekilde duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel güç mesafesi kavramları ayrıntılı olarak açıklanmış ve bu konularda yapılan önceki araştırmalar ile desteklenmiştir. Konu bağlamında, Türkiye’de sivil havacılık, sivil havacılık çalışanları ve özellikle kabin memurlarının görev ve sorumlulukları aktarılmıştır. Havacılık çalışanlarının duygusal emek seviyelerinin tükenmişlik duyguları üzerindeki etkisi örgütsel güç mesafesi kapsamında ele alınmış ve ilgili literatürdeki araştırmalar ile mevcut durum gösterilmiştir.

2.1. Duygusal Emek Kavramı

Duyguyu tanımlayan şey, durumların bireylerin davranışları üzerindeki etkisidir. Duygular üç temel işleve hizmet eder. İlk olarak bireyleri harekete geçmeye hazırlarlar. İkincisi, gelecekteki davranışları şekillendirirler. Ve son olarak kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesine katkıda bulunurlar (Feldman, 2012: 329). Titrek’in (2013:141) araştırması duyguların iki temel amacını tespit etmektedir. Birincisi bireylerin harekete geçmesi için gerekli enerjiyi sağlamaktır. Birinin ihtiyaçlarını karşılamak, çevreyi etkileme becerisini veya bu ihtiyaçları karşılayan davranışlar sergileme becerisini gerektirir. Duyguların ikinci amacı ise bu davranışların ifade edilmesinde değerlendirici ve yol gösterici bir unsur olarak görev yapmaktır .

Organizasyonlar işlerini kurma aşamasındayken hem çalışanlarından hem de müşterilerinden avantajlar elde ederler. Ayrıca bu faktörlerin hastaların ve ailelerinin refahını nasıl etkilediğini de dikkate alırlar. Duyguların yönetimi ve emeğin adil bir şekilde ödüllendirilmesi bu bağlamda önemli hususlardır (Chen vd., 2012).

Hochschild (1983), duygusal emek için "problemin yönetimi" olarak daha ayrıntılı olarak tanımlanan "kamuoyunun gözü ve yüz görünümü yaratma" kavramını ortaya atmıştır (Aktaran Choi ve Kim, 2015). Deadrick ve McAfee'ye (2001: 100-104) göre duygusal emek, çalışanların işyerinde kendilerinden beklenen, gerçek duygularından farklı olabilecek duyguları sergilemesidir. Çalışanlar müşterilerle etkileşimde bulunurken genellikle kendilerini iki farklı durumda bulurlar. İlk senaryoda çalışanların müşterilere karşı gerçek duygularını gizlemeleri ve bunun yerine daha yumuşak duygular sergilemeleri beklenmektedir. Bunun tersine, çalışanların müşterilere karşı gerçekten öyle hissetmeseler bile şefkatli ve güçlü duygular sergilemelerinin gerekli olduğu durumlar da

vardır. Duygusal emek alanı, "müşteri hizmetlerine odaklanarak, koşullar ve zaman ne olursa olsun, müşterilerle olumlu ilişkiler geliştirmek için duyguları kontrol etme" çabalarını kapsamaktadır (Pala ve Tepeci, 2009: 114).

Duygusal emek, özellikle hizmet sektörlerinde müşterilerle doğrudan etkileşimde bulunan çalışanların gerçekleştirdiği işlerde uygulamasını bulan bir kavramdır. Bu prosedürler, çalışanlardan entelektüel çabalarının yanı sıra duygusal durumlarını da işlerine dahil etmeleri istendiğinde öne çıkmaktadır. Bazıları duyguların bir emek biçimi olarak kullanılmasının çalışanların sahip olduğu nihai gücü temsil ettiğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak çalışan duyguları, özel alandan tüketim alanına geçişte, piyasaların düzgün işleyişini sağlayan bir mekanizmaya dönüşmüş, satış ve üretim süreçlerine entegre olmuştur (Güngör, 2009).

Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen duygusal emek eylemi, işletmenin nihai hedeflerine ulaşmak için başkalarının duygularını etkileme yeteneğini içerir. Bazı durumlarda çalışanların, müşterilerle etkileşimde bulunurken işletme tarafından oluşturulan belirli davranış kalıplarına uymaları, esasen duygusal emek davranışı sergilemeleri gerekebilir. Bu duygusal emek süreci işletme yönetiminin yönlendirmesi ve talebi doğrultusunda yürütülmektedir (Seçer, 2005: 827). Duygusal emek ayrıca iki alt boyuta ayrılabilir: yüzeysel oyunculuk ve derin oyunculuk. Yüzeysel davranış, bireylerin kendi duygu ve davranışlarını bastırarak sahte duygu görünümü yaratmasını ifade eder.

Duygu, Türk Dil Kurumuna (TDK) (2023) göre belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim ve ruhsal hareket olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, bir bireyin belirli bir olay karşısında ruhsal olarak yaşamış olduğu hareketlilik ve değişimler duygu olarak tanımlanabilir. Bireylerin davranışları ve tavırları üzerinde duyguların etkisi büyüktür ve bu etki bireyin yaşamının her alanında kendisini göstermektedir. Çünkü duygu ile davranış arasında güçlü bir ilişki bulunmakta ve bu ilişki neticesinde duygunun boyutu ne olursa olsun bireyin davranışlarını şekillendirmede etkili olduğu bilinmektedir (Seçer, 2004).

Yaşamın her alanında etkilerini gösteren duygu durumu bireyin iş hayatında da kendisini göstermektedir. İş hayatında, çalışılan örgüt misyonuna uygun olacak şekilde bireylerin uymaları gerektiği kurallar, takip etmeleri gerektiği durumlar ve göstermek zorunda oldukları doğru davranışlar bulunmaktadır. Bahsi geçen doğru davranış kavramı

her meslek grubu için değişiklik gösterebildiği gibi, her durumda duyguların doğru yönetimini gerektirmektedir. Tekin Yiğit (2023) son dönemdeki ilerlemeler ve rekabet ortamının işletmelerin, kurumların veya örgütlerin hizmet kalitesini iyileştirmesini zorunlu kılarak müşteri memnuniyetine odaklanmaları gerekliliğini ön plana çıkardığını dile getirmiştir. Bunun en büyük sebebi de şirketlerin hizmet kalitesini değerlendirecek olan müşterilerdir. Müşteriler elbette ki aldıkları hizmet kalitesini değerlendirirken şirket çalışanlarının kendilerine olan davranışları ve tavırlarını değerlendirmeye almaktadırlar. Dolayısıyla, şirketler müşteri memnuniyetine odaklanarak çalışanlarından samimi ve neşeli olmalarını beklemekte, böylece bu olumlu duyguların müşterilere sirayet edeceğine inanmaktadır. Bu durumda, bahsi geçen şirketin ya da bir örgütün çalışanları artık kendilerinden beklenen yönde duygu durumlarını kontrol etmek zorunda kalmaktadırlar. Sonuç olarak, çalışan bireylerden duygularını ortama göre yönetmeleri ve örgütün misyonuna uygun olacak şekilde davranışlarını düzenlemeleri kısacası duygusal bir rol yapmaları beklenmektedir. Tüm bu gelişim ve değişimler ışığında, çalışanların örgüt misyonuna uygun olarak duygularını kontrol edip, onları yönetmesi, ücret karşılığında gösterilen duygusal emek kavramını ortaya çıkarmıştır (Chen vd., 2012: 826).

Duygusal emek, şirketlerin, kurumların veya örgütlerin hizmet kalitesini arttırabileceği gibi aynı zamanda onların tüm süreç yönetimini etkiler pozisyonundadır. Örneğin, olumlu duygu durumuna sahip çalışanları vasıtasıyla müşteriler ile olumlu ilişkiler yürüten şirketlerin sadece karlılığı artmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal imajı da olumlu yönde gelişir.

Tekin Yiğit (2023) duygusal emek kavramını “örgütün kontrolü ve denetiminde gerçekleştirilen duygu yönetimi, çalışanların işlerini yerine getirirken sergiledikleri duygu gösterimleri” olarak tanımlamıştır. Aslında bu kavram ilk olarak Hochschild tarafından 1983 yılında kendisinin “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” adlı kitabında kullanılmıştır. Choi ve Kim (2015) Hochschild’ın duygusal emek kavramını, duyguların kontrol edilerek herkes tarafından açıkça görülebilir bir yüz ve bedensel bir yansıma oluşturmak olarak tanımladığını belirtmiştir. Tarihsel süreçte, Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emeği hizmet verilirken çalışanlardan beklenen duyguların gösterilmesi olarak tanımlamıştır (Aktaran Türkay ve Kayıkçı, 2017 : 55). Diğer yandan, Morris ve Feldman’a (1996) göre duygusal emek örgütlerin istediği duyguyu verebilmek

için çalışanların göstermiş olduğu planlama ve kontrol sürecidir (Aktaran Doğan ve zer, 2021: 774).

Kısacası, alışanların duygularını örgüte göre yönetmeleri, müşterilere bu düzenlenmiş duygularını sunmaları ve tüm bunları ücret karşılığında yapıyor olmaları bu olgunun duygusal emek olarak tanımlanmasına sebep olmaktadır (Duman, 2017). Buradaki tüm ilişki örgütün beklentisi ile çalışanların duygularını kontrol etmek başarısı arasındadır. Çalışanlar bir işi tamamlamak için bilgi birikimini, fiziki gücünü ya da zihinsel gücünü kullanabilir. Bunları yaparken, örgütün o çalışanlardan bir de duygusal glerini kullanmalarını beklemesi duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Savaş (2012), bir bireyin çalışırken bilgisine ve bedenine ek olarak duygularını da sürece eklemeinin ve yönlendirmesinin gerektiği durumlarda duygusal emek kavramının ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Literatürde emek kavramı, Buniano, Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000), Darıcan ve Mete (2019) eserleri olmak üzere dört ana kola ayrılmaktadır. Duygusal emek kavramı yıllar içerisinde derinleşmiş ve gelişmiştir. Kavrama yönelik var olan dört ana yaklaşım ile duygusal emeğin sebepleri ve sonuçlarını anlamak mümkündür. Bir sonraki başlıkta bu dört duygusal emek yaklaşımı ele alınmıştır.

2.2.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını literatürde ilk olarak kullanan Hochschild'tır. Duman (2017), Hochschild'a göre duygusal emeğin bir oyun olduğunu, çalışanların birer oyuncu ve müşterilerin ise izleyici olduğunu dile getirmiştir. Hochschild duygusal emek kavramının varlığını havayolu kabin çalışanları üzerinde 1983 yılında yürütmüş olduğu çalışması ile kanıtlamaya çalışmıştır. Hochschild'e göre kabin görevlileri, yolcuları yerleştirmek, yiyecek ve içecek servisi yapmak gibi görevlerde fiziki emek harcarken, acil iniş ve diğer hizmetlerin düşünüldüğü süreçlerde zihinsel emek harcamaktadırlar. Ancak bunların dışında da Hochschild farklı bir emeğin daha sürece dahil olduğunu, bunun da duygusal emek olduğunu savunmuştur. alışması bağlamında, hostes eğitim merkezindeki eğitimcilerin hosteslere çalıştıkları süre boyunca sürekli glmsemelerini söylediğini fark eden Hochschild (1983), bu durumun duyguların ticari boyuta taşınması

olduğunu savunmuştur. Sonuç olarak, kabin görevlileri sadece fiziki ve zihni emeklerini ücret karşılığı sunmamakta, aynı zamanda duygu durumlarını örgütün isteği yönünde şekillendirerek duygusal emeklerini de sunmaktadırlar. Bu durumda, Hochschild duygusal emeğin de bir ücret karşılığı gösterildiği ve bir değerinin olduğunu dile getirmiştir (Aktaran Doğan ve Özer, 2021). Dolayısıyla, bu kavramı ilk olarak ortaya atan Hochschild kavramın değerini de ortaya koymuştur.

Hochschild (1983) , uçuş görevi örneğini kullanarak uçuş görevlilerinin emeğini açıklamaktadır. Yemek kartı dağıtırken gereken fiziksel çaba önemliyken, iniş ve kalkış gibi hizmetlerin hazırlanmasında ve organize edilmesinde zihinsel çaba devreye girmektedir. Hochschild, çalışanların "duygusal emek" olarak adlandırdığı fiziksel ve zihinsel çabanın azamisini gösterdiğini savunmaktadır. Hochschild 'ya göre bu duygusal emek yeterince takdir edilmemektedir. Kuruluşa veya şirkete değerli bir katkı olduğu için bunun kabul edilmesi ve telafi edilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Hochschild, farkındalığı artırmanın ve ücret karşılığında takas edilen duygusal emeğin farkına varmanın önemini vurgulamaktadır. Bu tanınma bir değer duygusu yaratır (Doğan ve Özer, 2021).

Zihniyet ve zihniyet arasındaki ayrım, bireyin kişisel yeteneklerine (kendi ruhuna ve ruhuna) dayanır ve bu da zararlı sonuçlara yol açar. Bir uçuş görevlisinin rolünün bir bileşeni olarak görüldüğü için "iş tutkusu" asıl işin kendisinden ayrı görünebilir. Ancak gerçekte uçuş görevi depresyon duygularından etkilenebilir. Bu, bireylerin günlük iş rutinlerinde gezinmelerine, görevlerinden zevk almalarına ve müşteri memnuniyeti için çabalamalarına yardımcı olur. Sonuç olarak, gerçek bir depresyon durumundan gerçekten mutlu bir ruh haline geçiş yapan bireyler bu dönüşümü yaşarlar (Choi ve Kim, 2015).

Arlie Hochschild (1983), insanların işyerinde duygularını yönetme ve manipüle etme süreçlerini tanımlamak için "duygusal emek" (emotional labor) kavramını ortaya atmıştır. Yüzleşme eylemi, gerçek duyguları gizlemek ve gerçekte ne hissettiğini hissediyormuş gibi yapmak olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış, bir oyunda seyirciye duyguları aktarmak için abartılı mimikler kullanan tiyatro oyuncularını anımsatmaktadır ve bu örnek bahsi geçen kavramı en iyi şekilde temsil etmektedir. Öte yandan derin köklendirme daha karmaşık bir süreçtir. Derin oyunculuk sadece başkalarını aldatmayı değil aynı zamanda kendini de aldatmayı gerektirir. Birisi yüzeyde samimi görünse de, içeride tam tersidir. Bu oldukça cesaret kırıcı olabilir. Derin tutku sırasında bireyler ifade

ettikleri duyguları gerçekten yaşarlar. Derin oyunculukla meşgul olanlar, başkaları için olumlu deneyimler yaratmak için güçlerini kullanarak düşüncelerini eylemleriyle uyumlu hale getirmeye çalışırlar (Choi ve Kim, 2015).

Tekin Yiğit'e (2023) göre, müşteri ile çalışan arasındaki ilişkide çalışanın duygularını kendi isteği çerçevesinde değil şirketin isteği çerçevesinde yönetip sergilemesi duygusal emektir. Bu bağlamda, çalışan birey kendi hissettiklerini bir kenara koymakta ve çalışmakta olduğu kurumun misyonuna ve isteklerine uygun hisseleri yansıtmakla yükümlü olmaktadır. Seçer (2005) bu kapsamda Hochschild (1983)'ın kişinin özel hayatındaki ve iş hayatındaki duygularını birbirinden ayırdığını vurgulamıştır. Bu duygu yönetiminin bir ücret karşılığında yapılıyor olması ise duygusal emek kavramının değerini ortaya koymaktadır. Bunun bir sonucu olarak da Hochschild duygusal emeği “yüzeysel davranış” ve “derin davranış” olmak üzere iki başlık altında incelemiştir çünkü duygular hem etkili bir şekilde yönetilebilir hem de manipüle edilmeye açıktır (Şen Demirci, 2023).

Yüzeysel davranış teorisinde çalışanlar örgütün istediği ve amaçladığı şekilde kendi duygularını yönetmekte ve ifadelerini bu yönde değiştirmektedirler (Tekin Yiğit, 2023). Aksel ve Bağcı (2017: 472) ise bu durumu rol yapma olarak nitelemiş ve çalışanın gerçek hislerini gizlemesi, hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapması olarak tanımlamıştır. Diğer bir deyişle, çalışan o anki hislerini bir kenara koyup, tıpkı bir tiyatro oyunundaymışçasına kendisinden beklenen örgüt ilkeleri bağlamında başka hisleri yansıtmaktadır. Öte yandan, derin davranış ise daha karmaşık bir yapıdadır. Hochschild'ın bu teorisinde, birey örgütün çizdiği davranışı gösterebilmek için bu sefer duygularını bilinçli olarak değiştirme ve bu değişime uygun davranış göstermektedir (Tekin Yiğit, 2023). Bu değişim derin davranış olarak adlandırılmaktadır. Şen Demirci (2023) de derin davranışı çalışanın örgüt tarafından kendisinden beklenen duyguyu içselleştirerek hissetmeye başlaması ve bunu davranışa dökmesi olarak tanımlamıştır.

Bu çerçevede, Hochschild'ın çizmiş olduğu iki teorinin ilkinde çalışan duygularını zorla değiştirirken, ikincisinde ise kendi isteği ile değiştirmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, yüzeysel davranışta kişi rol yaparak başkalarını aldatırken, derin davranışta ise kendini de aldatmaktadır (Şen Demirci, 2023). Buradan hareket edildiğinde ise derin davranışın etkisinin daha büyük olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

2.2.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek kavramını çalışan açısından ele almış ve Hochschild'ın katı duygu yönetimi ya da duygu kuralının aksine daha gözlemlenebilir bir davranış olduğunu dile getirmiştir. Onlara göre duygusal emek, çalışan bir bireyin iletişime girmiş olduğu kişiler ile arasında oluşan sosyal algıyı olumlu tarafa çekebilmek adına kendi davranışlarını yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Bir çalışan bir örgütün dışa bakan yüzü olduğu ve örgütü dış paydaşlara karşı temsil ettiği için burada duygusal emek kavramı hizmet sektörü için oldukça önemlidir. Hızla önem kazanan müşteri memnuniyeti kavramının altında aslında müşterilerin gözlemleyebildiği çalışan davranışları yatmaktadır. Bu sebeple burada kritik olan konu çalışanın hissiyatından ziyade göstermiş olduğu davranışlardır. Ashforth ve Humphrey (1993) 'in yaklaşımı çalışanın davranışının altındaki duyguyu değil, direkt davranışı ele aldığı için Hochschild (1983)'ın yaklaşımından farklılık göstermektedir (Aktaran Choi ve Kim, 2015). Akçay ve Çoruk (2012) bu yaklaşım bağlamında bireyin duygularının iletişimde olduğu diğer kişinin davranışlarının şekillendirilmesinde önemli olduğunu vurgulamıştır.

Aslında Ashforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımı çalışanların illa ki duygularını yönetmek zorunda kalacakları senaryonun ötesine geçmektedir. Çünkü çalışanlar süreç içerisinde yaptıkları işe alışmış olabilmekte ve bunu kalıcı olarak davranışlarına yerleştirmiş olabilmektedirler. Kılıçaslan (2019: 55) bu bağlamda çalışanların davranışlarının, işin doğasına ve zamana bağlı olarak kalıcı tepkilere dönüşmekte olduğunu, bu sebeple de yüzeysel ya da derin rollere ihtiyaç duymayabildiklerini belirtmiştir. Bu durum duygusal emek yaklaşımlarından bir tanesidir. Çalışanlar yaptıkları işin doğasına, sürecine ve gerektirdiklerine zaman içerisinde alışabilmekte ve davranışlarını doğal olarak değiştirebilmektedirler. Bu sebeple de Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983), 'ın yüzeysel ve derin davranış gruplamasına üçüncü olacak şekilde samimi duygular boyutunu eklemiştir. Duman (2017) samimi duygular boyutunda Ashforth ve Humphrey'in (1993), çalışanların çaba göstermeden anlık duygularından kaynaklanan bir duygusal emeğin varlığını ortaya koyduğunu belirtmiştir. Yani çalışanlar kimi zaman belirli bir davranış kuralını gözetmeden içlerinden geldiği gibi doğal hislerle de davranışa yönelebilmektedirler. O halde, Çalışkan vd. 'nin (2021) belirttiği gibi, doğal davranış boyutunda kişi rol yapmak zorunda kalmaz aksine o davranışı içten bir şekilde sergiler. Bu yaklaşımdaki tek fark duygusal emeğin çalışanda uyandırdığı hisler değil,

iletişimde olduğu kişilerde yarattığı etkinin bir adım öne çıkmasıdır. Ünlüer Öz (2007) bu durumda çalışanların duygularını nasıl aktardıklarının hizmet kalitesini etkileyeceğini belirtmiştir.

Karaman'a (2017) göre, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından tanımlanan düşünce, hizmet sunumu sürecinde müşterilerin düşüncelerinin ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu bakış açısı, Hochschild 'in davranıştan ziyade eylemleri vurgulayan görüşünden farklıdır. Ashforth ve Humphrey, davranışın düşüncenin daha doğru bir göstergesi olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle iyi hizmete değer veren müşterilerin davranışları dikkate alınırken başkalarının görüşlerinden ziyade onların tutum ve eylemlerine odaklanmak daha faydalı olacaktır. Bu yaklaşım, gerçek performansın önemini vurgulayarak onu Hochschild' in yaklaşımından ayırır. Choi ve Kim (2015) de bu ayrımı desteklemekte, Ashforth ve Humphrey (1993) 'in davranışa yaptığı vurgunun onu Hochschild (1983) ' in tarzından ayırdığını belirtmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993) 'e göre, durumları yönetmek ve davranışların belirlenmiş kurallara uygun olmasını sağlamakla görev verilmiştir. Bu sıkıntılı bir durumdur. İşin tekrarlayan doğası özenli bir çabayı ve dikkatli bir yaklaşımı gerektirmektedir (Kılıçaslan, 2019).

Ashforth ve Humphrey tarafından keşfedilen emek boyutu, çalışanların belirli durumlarda, belirlenmiş davranış normlarını göz ardı ederek, duygularına dayalı olarak hareket etme yönündeki doğal eğilimlerini araştırmaktadır (Çalışkan vd., 2021). Bu boyutla ilgili diğer kavramlar da incelenmiştir.

Ashforth ve Humphrey'un çalışmaları kimya kimyası alanına önemli katkılar sağlamış ve önemli bulgular ortaya çıkarmıştır. Araştırmaları konunun anlaşılmasını ilerletmede etkili olmuştur. Ashforth ve Humphrey bireylerin sergileme pratikleri üzerine kapsamlı çalışmalar yapmışlar ve bazı davranışların örgütün amaçlarıyla bağdaşmadığını tespit etmişlerdir. Bu davranışlar, öz kontrol eksikliğini ve kişisel çıkarları kolektif çıkarların önünde tutma eğilimini gösterir. Yazarlar, şehirlerin sosyal grupların ayrılmaz parçaları olarak görülmesi ve kendilerine özgü özelliklerinin benimsenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Sergi kurallarına uymanın önemini vurgulamakta ve uymamanın hem birey hem de organizasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği konusunda uyarıda bulunmaktadırlar. Choi ve Kim (2015) bu bulguları desteklemekte ve sergi kurallarına

daha sıkı bağı kalmanın suistimal vakalarının azalmasına yol açabileceğini öne sürmektedir.

Şen Demirci (2023) Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımında bireylerin doğal hisler vasıtasıyla doğal davranışlara yönelmelerinin bir sonucu olarak kendilerini gerçekten o gruba ve o işe ait hissettiklerini belirtmiştir. Buradaki sosyal duygusal etki sonucu, çalışan örgütün kendisinden beklemiş olduğu olumlu davranışları zaten halihazırda yansıtıyor olacaktır. Böylece, Öz'ün (2007: 9) belirtmiş olduğu gibi, örgütün rol beklentisini içselleştiren ve bunu doğal olarak gerçekleştiren bir birey, örgütteki davranış kurallarına yönelik olumsuz durumlarla göreceli olarak daha az karşılaşacaktır.

2.2.3. Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Yaklaşımı

Morris ve Feldman'ın (1996) tanımına göre duygusal emek, örgüt tarafından istenen duyguyu gösterebilmek için çalışanın iletişim sürecinde sarf etmiş olduğu çaba ve kontroldür (Doğan ve Özer, 2021: 774). Morris ve Feldman'ın tanımında da örgütün arzu ettiği duygu ile çalışanın bu duyguyu yüklenmesi bulunmaktadır ancak Morris ve Feldman çalışanın bu duyguya ulaşmak için gösterdiği çaba, kontrol ve planlamanın önemli olduğunu vurgulamıştır. Tekin Yiğit (2023) bu yaklaşımında çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütün kuralları ve hizmet sıklığı gibi çevresel etkilerin de kritik bir öneme sahip olduğunu dile getirmiştir. Hochschild'ın iki boyutlu, Ashforth ve Humphrey'in ise üç boyutlu yaklaşımlarının aksine Morris ve Feldman dört boyutlu bir duygusal emek kavramını ortaya atmıştır. Güler ve Marşap'a (2019) göre Morris ve Feldman duygusal emeği aşağıdaki dört boyutta incelemiştir:

1. Duyguların Çeşitliliği
2. Duyguların Kuralları
3. Duyguların Yansıtılmasının Sıklığı
4. Duygusal Uyumsuzluk.

Duyguların çeşitliliği, örgüt tarafından belirlenen ve arzulanan duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir. Kimi iş kollarında çalışandan müşteri üzerinde sürekli olumlu bir imaj çizmesi beklenmekte iken kimi iş kollarında amaca hizmet edecek şekilde bu duygu değişik ve birden fazla duygu durumlarına dönüşebilmektedir. Man ve Öz (2009) bazı durumlarda çalışandan müşteriye kendini iyi hissettirmesinin beklendiğini, polislik ve gardiyanlık gibi işlerde ise müşteri üzerinde otorite kurmasının beklenebildiğini belirtmiştir. Duyguların çeşitleneceği ne kadar çok yeni durum ortaya

çıkarsa, çalışanın bu yeni duygulara uyum sağlayabilmesi için göstereceği çaba ve emek de o kadar artacaktır (Şen Demirci, 2023).

Duyguların kuralları, işin doğasında bulunan ve örgüt tarafından arzu edilen duygu ve davranışların sergilenirken uyulması gerek kuralları ve çalışanın bu konudaki özenini ifade etmektedir. Bu boyutta, zorla bir rol yapma ya da içselleştirme mümkün olabilmektedir. Örgütün belirlediği duygulara yine örgütün belirlediği kurallar dahilinde ulaşmaya uğraşan çalışan aslında daha yüksek psikolojik bir çaba göstermektedir (Dur vd., 2018: 12).

Duyguların yansıtılmasının sıklığı, örgütün arzu ettiği duygunun ortaya çıkarılma sıklığını ifade etmektedir. Bu durum iş kolundan iş koluna değişiklik gösterebilmektedir. Beklenen duyguların hangi sıklıkla ortaya konulması gerektiği, çalışan üzerinde başka bir baskı oluşturmaktadır. Tekin Yiğit (2023) bu durumu örneklendirirken bir kasiyerin saatte on beş müşteri ile, bir resepsiyonistin ise aynı saatte birkaç müşteri ile iletişime geçmesini göstermiştir. Dolayısıyla, artan müşteri sayısı ile birlikte gösterilen duygu sıklığı da artmakta ve bağlantılı olarak çalışanın göstereceği çaba ve emek de artmaktadır.

Doğan ve Özer'e (2021) göre duygusal emek, kişilerarası etkileşimler sırasında örgütün dayattığı şekilde arzu edilen duyguları sergilemek için çaba, planlama ve kontrol çabası olarak tanımlanmaktadır. Morris ve Feldman (1996) ile Ashforth ve Humphrey'nun çalışmalarının aksine, çeşitli çalışma çalışmaları aşağıdakileri önermektedir: (a) düzenli taramanın önemi, (b) gerekli tarama kurallarına bağlılık, (c) çeşitli tarama gereksinimleri duygu gösterileri ve (d) kendini bastırmanın olası olumsuz etkileri (Güler ve Marşap, 2019).

Emeğin önemi, genellikle işçinin üretkenliğinin bir ölçüsü olarak kullanılan izlenimlerin sıklığında yansıtılır. Ancak diğer faktörleri de dikkate almak çok önemlidir. İkinci husus, kuruluş tarafından uygulanan gösterim kuralları tarafından belirlenen dikkat oranına odaklanır. Çalışanlar işlerini sergilerken bu kurallara uymaları, önemli psikolojik ve fiziksel etkilere neden olmaktadır (Dur vd., 2018). Üçüncü gözlem, çeşitli bilgilerin sergilenmesinin önemini vurgulamaktadır. Çalışan performansı farklı koşullara, durumlara ve görevlere bağlı olarak değişebilir. Müşterilerle, hastalarla veya onların akrabalarıyla etkileşimde olan her durum, çalışanların benzersiz bir yanıt vermesini gerektirir. Yeni koşullara uyum sağlamak hem zihinsel hem de fiziksel olarak ek çaba gerektirir. Duygular emeğin nihai sonucuysa uyumsuz duygular ortaya çıkabilir. Duygusal

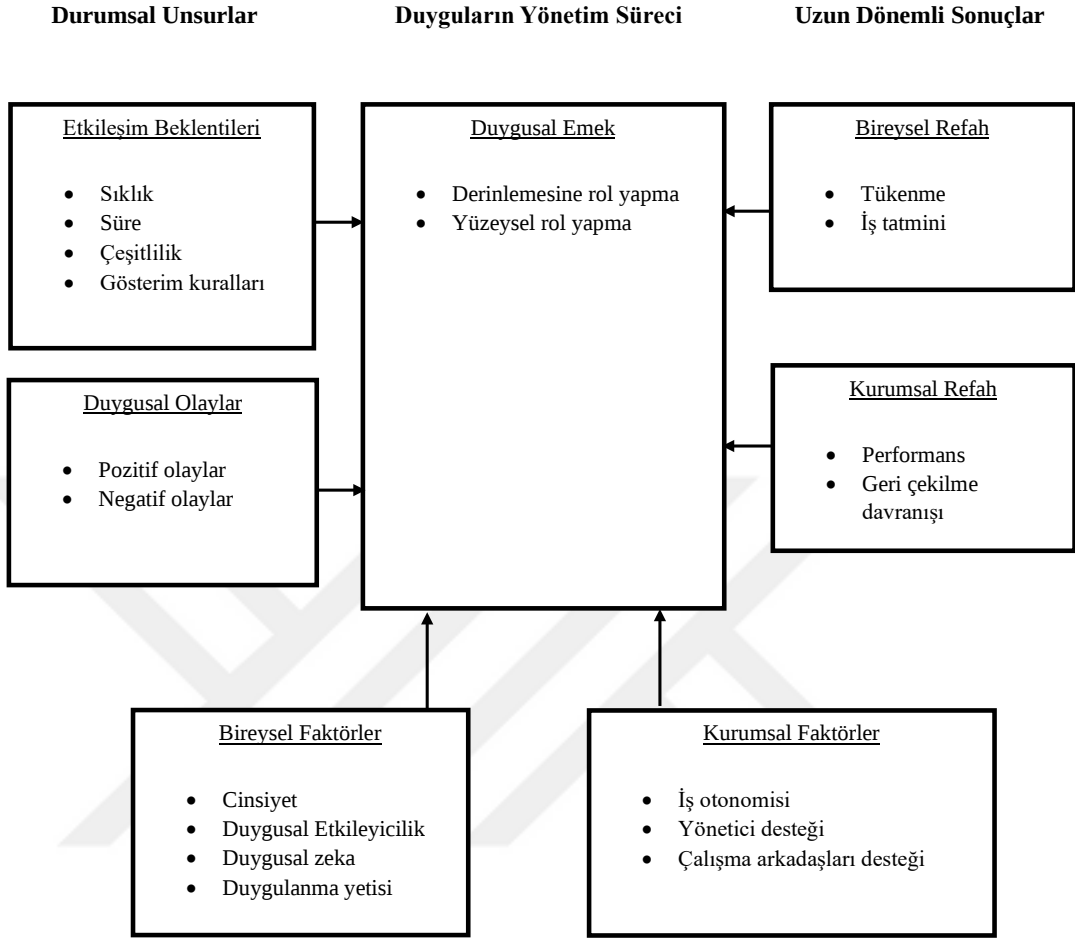
uyumsuzluk, gerçekte yaşanan duygular ile kabul edilebilir görülen duygular arasındaki eşitsizliği ifade eder. Duygusal emeğin düzeyi bu eşitsizliğin boyutuna göre belirlenebilir; daha az fark, daha düşük duygusal emeği, daha büyük fark ise daha yüksek duygusal emeği gösterir (Kulualp ve Sarı, 2018).

Duygusal uyumsuzluk, örgüt tarafından arzulanan duygu ile gerçekte yaşanan duygu arasındaki farkı ifade etmektedir. Bir çalışanın anlık sahip olduğu duygu durumundan arınıp istenilen duygu durumuna geçişindeki fark büyük olursa uyumsuzluk gözlemlenmektedir. Göktaş Kulualp ve Sarı (2018) bu durum için fark ne kadar az olursa çalışanın o kadar az, fark ne kadar büyük olursa çalışanın o kadar çok çaba göstermesi gerektiğini dile getirmiştir. Bu durum çalışanın kişilik özelliklerine bağlı olabileceği gibi çevresel etkilerden de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, ailevi bir problemi olan bir çalışandan mesleği gereği sürekli gülümsemesinin ve neşeli olmasının beklendiği durumda, çalışan büyük bir çaba göstererek arzu edilen duyguyu göstermeye çalışacaktır.

2.2.4. Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey (2000), kendinden önceki duygusal emek çalışmalarına farklı bir boyut getirmiş ve duygu düzenlemesi üzerinde durmuştur. Grandey'e (2000) göre, duygusal emek örgütün arzu ettiği duygulara paralel olacak şekilde çalışanın kendi duygu ve ifadelerini düzenlediği bir süreçtir (Aktaran Choi ve Kim, 2015: 286). Diğer bir ifade ile, bu yaklaşımda duygusal emek örgütün isteklerinin gerçekleşmesi amacıyla çalışanın duygularını ne zaman ve nasıl ifade edeceğini göstermektedir. Bu da duyguların düzenlenmesi kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Duygu düzenleme öncül odaklı olabileceği gibi tepki odaklı da olabilmektedir. Bu durum aslında yüzeysel rol yapma ve derin rol yapma kavramları ile benzerlik göstermektedir. Öncül odaklı duygu düzenlemede kişi duyguyu oluşturan durumda ya da kendi algısında kısmi değişiklikler yapabilmektedir. Bunu içselleştirdiği ölçüde kendi seçimi olarak gerçekleştirmektedir. Tepki odaklı duygu düzenlemesinde ise Grandey'e (2000) göre kişi duygusal bir tepkiye yüzeysel bir rol ile yanıt vererek manipüle edilmiş bir duygu ile hareket edebilir. Dolayısıyla, Grandey'in yaklaşımında duyguların düzenlenmesi boyutu önem arz etmektedir. Aşağıdaki şekilde Grandey'in (2000) duygusal emek süreci resmedilmiştir.



Şekil 1. Grandey'in Duygusal Emek Süreci (2000: 101)

Kaynak: (Grandey, 2000: 101)

Şekil 1'de görüleceği üzere, Grandey duygusal emeğin etkileşim beklentileri, duygusal olaylar, bireysel faktörler, kurumsal faktörler, kurumsal refah ve bireysel refah çerçevesinde şekillendiğini ifade etmiştir. Merkezde bulunan duygusal emeği ise Hochschild'e benzer şekilde iki boyutta ele almış ve derinlemesine rol ile yüzeysel rol yapma olarak ifade etmiştir. Duygusal emek bu yaklaşımda tüm etmenler altında çalışanın duygu düzenlemesi yapması olarak tanımlanmaktadır.

Grandey'e (2000) göre emek, hem beklentileri hem de performansı kurumsal varlığın belirlediği hedeflerle uyumlu hale getirme eylemi olarak tanımlanabilir (Choi ve Kim, 2015).

Grandey'in yaklaşımı, işyerindeki duygusal emeği ve bu emeğin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir teorik çerçeve sunar ve Hochschild'ın duygusal emek teorisine dayanır. Kuzucu ve arkadaşlarına göre (2020), duygu düzenleme, bireylerin duygularının zamanlaması, deneyimi ve ifadesi üzerinde etkide bulunduğu süreçleri kapsar. Bu perspektif, eylemlerin otomatik olarak mı yoksa kendiliğinden mi gerçekleştiğine bağlıdır. Birinin kaderini tahmin etmeyi, zihniyetini değiştirmeyi ve aynı zamanda onu ayarlamayı içerir. Teori, çevreden bilgi edinilmesini ve durumlara verilen müteakip tepkileri vurgular. Bu konuyla ilgili ilk yayın Öz (2007) tarafından yapılmıştır. Duygu düzenleme, liderliğe, duyarlılığa ve harekete geçmeye vurgu yapılarak gerçekleşir.

Liderlik pozisyonundaki kişi, hem mevcut koşullarda hem de kendi zihniyetinde değişiklikler yaratan kişidir. Bu değişiklikler, durumların seçilmesi ve değiştirilmesi, dikkatin dağıtılması ve bilişsel değişimlerin sağlanması yoluyla gerçekleştirilir (Güler ve Marşap, 2019). Kuruluşlar bir durum seçerken, olumsuz sonuçlara yol açabilecek senaryolardan aktif olarak kaçınırlar. Bunun yerine, önceki karşılaşmalardan öğrendikleri derslere dayanarak olumsuz deneyimlerden uzak durmayı tercih ederler.

Öncelikli odak noktası, bireylerin mevcut koşullarını değerlendirme şeklinin değişmesi ve bunun sonucunda etkinin azalmasıdır. Duygular, durumlardaki değişikliklere yanıt olarak hizmet eder ve daha fazla düzenleme yapılmasına yol açar. Örneğin, uçuş personelinin eğitim ve öğretimini geliştirmek için çocuk haklarının uygulamaya konulması uygulanmıştır. Bu girişim, çocuklara bir değer aşlamayı ve onların çocuksu davranışlarına yönelik öfkeyi ifade etmelerini engellemeyi amaçlamaktadır. Tepki odaklı duygu düzenleme bağlamında bireyler, reaktif davranışları taklit eden manipüle edilmiş duyguları kullanırlar (Grandey, 2000). Bu tür hizmetin en iyi örneği, çalışanların tüm misafirleri sıcak bir gülümsemeyle karşılamak üzere eğitildiği çeşitli sektörlerde görülebilir (Şentürk ve Karakış, 2020).

2.3. Duygusal Emeğin Boyutları

Duygusal emeğin anlaşılmasını geliştirmeye yönelik farklı yaklaşımların ortaya çıkmasından yola çıkarak, boyutlarına göre çok sayıda sınıflandırma yapılmıştır. Bu

Çalışma duygusal emeğın temel boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranışa odaklanmaktadır.

2.3.1. Yüzeysel Davranış

Hochschild (1983) tarafından tanımlandığı şekliyle yüzeysel davranış kavramı, çalışanların arzu edilen duyguları gerçekte yaşamadan sergileme eylemini ifade etmektedir. Özünde yüzeysel davranış, olumsuz duyguların bastırılmasını ve olumlu duyguların tasvir edilmesini içerir (Diefendorff vd., 2005). Bu davranış boyutunu sergileyen bireyler, aktarmaları beklenen duyguları gerçekten hissetmek için çaba göstermezler. Bunun yerine, gerçek duygularını tam olarak yansıtmayan yapay gülümsemelere ve diğerk duygusal ifadelere güvenirler.

Kurumlar, faaliyetlerini sürdürebilmek için çalışanlarına belirli duygusal davranış kuralları dayatmaktadır. Ancak her çalışan benzersiz bir yaşam sürmekte ve farklı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bazıları ailevi sorunlarla boğuşurken, bazıları iş arkadaşları veya amirleriyle sorunlarla karşılaşabilir. Sonuç olarak kurumlar, çalışanlardan gerçek duygularını bastırıp arzu edilenleri sergilemelerini bekleyerek bu olumsuz durumların önüne geçmeyi amaçlamaktadır (Kolbaşı, 2019). Örneğın, öfkeli olmasına rağmen daha fazla bahşış alma umuduyla müşteriye gülümsemeye çalışan bir garson, yüzeysel bir davranış örneğidir (Hochschild, 1983).

2.3.2. Derinlemesine Davranış

Belirli bir durumda gerekli olan belirli bir duyguyu deneyimlemek için içsel olarak çaba gösterme eylemine derinlemesine davranış denir. Başka bir deyişle, çalışanın kendisinden sergilemesi beklenen duyguyu gerçekten hissetmeye yönelik kasıtlı çabasıdır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Derin davranışın aksine yüzeysel düzeydeki davranışı incelediğımızde, gerçekten hissedilmeyen duyguların ifade edilmesinde bir paralellik gözlemlenmektedir. Ancak yüzeysel davranışta çalışan kendisinden beklenen davranışı sadece bir görev gibi göstermekte ve isteksizce yerine getirmektedir. Derin davranışta ise çalışan, işinin duygusal gerekliliklerini vazgeçilmez bir unsur olarak algılar ve bu duyguları samimi bir şekilde deneyimlemek için çaba harcar ve samimi bir çaba gösterir (Kaya ve Özhan, 2012).

Hochschild'e (1983) göre davranışı derinlemesine gösterme konusunda iki farklı yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar şunları içerir:

İstenilen duygunun çalışana empoze edilmesi. Bu, mutluluk gibi belirli bir duyguyu gerçekten deneyimleyemeyen çalışanların duygularını manipüle etmeye çalışmayı ve onları bu duyguyu gerçekmiş gibi yapay olarak benimsemeye teşvik etmeyi içerir.

Çalışanlar arzu edilen duyguyu ortaya çıkarmak için geçmiş deneyimlerine ve eğitimlerine güvenirlir. Çalışanlar, müşterilerle empati kurarak ve onların beklentilerini anlayarak, amaçlanan duyguyu deneyimleyecek şekilde davranışlarını şekillendirirler (Koşul, 2019).

Derinlemesine davranışın ifadesi, çalışanların kendilerinden beklenen duygusal kuralları, bu duyguları gerçekten deneyimleyerek özgün bir şekilde sergilemeleridir. Sonuç olarak, çalışanlar bu duygusal kuralları gerçekten hissettikleri için derin davranışlarda bulunmak, yüzeysel davranışlara göre daha az olumsuz sonuca yol açmaktadır (Yeni ve Özler, 2015).

2.3.3. Samimi Davranış

Samimi davranış kavramı, çalışanların gerçekten hissettikleri davranışları taklit etmeden, herhangi bir role uymadan sergilemeleri olarak açıklanabilir. Gray ve Smith'e (2009) göre samimi davranış, çalışanların gerçek ve gerçek duygularını herhangi bir yükümlülük duygusu olmadan ifade etmeleri anlamına gelmektedir. Bazı çalışanlar örgütlerinin belirlediği duygusal beklentilere uymayı kolay bulabilirken, diğerleri doğal olarak bu kurallara uygun duygular sergileyebilirler (Ashforth ve Humphrey, 1993). Sonuç olarak samimi davranış boyutunun diğer boyutlara göre çalışanlar üzerinde daha az olumsuz etki yaratacağı söylenebilir.

2.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Duygusal emeğin tanımı ve bu konudaki yaklaşımların ardından araştırmanın bu bölümünde duygusal emeği etkileyen faktörler ele alınmıştır. Literatürde duygusal emeği etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenmiştir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emek kavramının bir duygu yönetimi ve duygu düzenlemesi olduğu göz önüne alındığında, kişinin kendi duygularını yönetebilmesi elbette kişinin bu konudaki etkinliğine bağlıdır. Bu bağlamda bireysel faktörlerden bahsetmek kaçınılmazdır. Bu bireysel faktörler kişinin cinsiyeti, karakteri, iş doyumu, duygusal tükenmişliği, ünvanı, duygusal zekâsı ve motivasyonu gibi bireysel durumları ifade etmektedir (Şen Demirci, 2023).

Ele alınacak ilk bireysel faktör cinsiyet faktörüdür. Literatürde cinsiyet ve duygusal emek arasındaki ilişki çok kez araştırılmıştır. Bu araştırmaların ortak bir bulgusu olarak kadınların duygusal emek isteyen işlerde daha başarılı olduğudur (Wharton ve Erickson 1993; Meier vd., 2006; Özkaplan, 2015). Benzer şekilde, Aslan ve Mert (2019) de kadınların olumsuz duygular üstünde daha çok çalıştıkları ve bunu daha çok bastırabildikleri, erkeklerin ise olumsuz duyguları daha fazla ifade etmeye meyilli oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Belirtilen duruma paralel olacak şekilde, Özgen (2010) daha çok duygusal emek isteyen işlerde kadınların, olumsuz duygu gösterilmesi gereken işlerde de erkeklerin daha fazla istihdam edildiğini ortaya koymuştur.

Bir diğer bireysel faktör, yaş olgusudur. Yaş almayla birlikte, bireysel duygu durumlarını yönetme konusunda daha başarılı olmaktadır. Cheung ve Tang (2010) ileri yaştaki çalışanların deneyimlerine bağlı olacak şekilde örgütlerin arzu ettiği duyguları daha spontane şekilde gösterebildiklerini ifade etmişlerdir. Buna paralel olacak şekilde, Aslan ve Mert (2019) da araştırmaları sonucunda bireylerin yaşlandıkça ve deneyimler yaşadıkça daha sağlıklı duygu düzenleme becerisine sahip olduklarını ve bu konuda daha yetkinleştiklerini gözlemlemişlerdir. Sonuç olarak, yaşın ilerlemesi duygu düzenleme ve duygu yönetme konularında bir artı teşkil etmektedir.

Aslında yaş olgusunun bu konudaki etkisi ardında bireyin deneyimleri yatmaktadır. Bireyin o sektördeki deneyimi de bir başka bireysel faktör olarak ele alınabilir. Tekin (2018) hizmet sektöründe uzun zaman deneyimli olan çalışanların duygu yönetimi konusunda başarılı olduğunu, müşterilere nasıl yaklaşması gerektiğini bildiğini ve olası negatif duygu durumlarını kendi lehlerine nasıl çevireceklerini bildiklerini ortaya koymuştur.

Bir başka bireysel faktör duygusal zekadır. Şen Demirci (2023) duygusal emeğin sadece kendi duygularını yönetmek olmadığını, aynı zamanda karşıdaki kişinin de duygularının yönetimini içerdiğini belirtmiştir. Duygusal zeka burada işleme girmektedir. Duygusal zeka bir bireyin kendi duygularının ve karşıdaki insanların duygularının farkında olma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla duygusal zekası yüksek kişilerin duygusal emeği kendi lehlerine çevirmede yardımcı olacak bir unsur olduğu düşünülmektedir (Kafetsios ve Zampetakis, 2008). Duygusal zekaya sahip kişiler hem kendi hem de karşılarındakinin duygularını rahatlıkla yönetebildiği için hizmet sektöründe müşterilerini en iyi şekilde anlamakta ve olumlu müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emek sadece bireysel faktörlere bağlı değildir. Çalışılan örgütün misyonu, istekleri, talepleri ve sunduğu çevre de bu durumu etkileyen başka bir faktördür. Duman (2017) örgütün duygusal kuralları, etkileşim özellikleri, sağladığı sosyal destek ile çalışanın örgüt içerisindeki otonomisinin duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler arasında olduğunu belirtmiştir.

İlk olarak her örgütün çalışanlar için belirlemiş olduğu iletişim, duygu ve davranış kuralları bulunmaktadır. Çalışanlar bu kurallar bünyesinde hareket etmekte ve duygu yönetimlerini gerçekleştirmektedirler. Ünlüer Öz (2007) bu kuralları çalışanların müşteriye karşı gösterecekleri duygu ve davranışlardaki standart şablonlar olarak tanımlamıştır. Kuralların net olarak belirtilmemesi ya da anlaşılır kılınmaması duygusal emeği etkileyecek bir faktördür. Bunun giderilmesi yazılı bir çalışan el kitapçığında olabileceği gibi sözel olarak da ifade edilmesine bağlıdır. Bir diğer yandan, kuralların katılığı da çalışanlar üzerinde baskı oluşturabileceği gibi duygusal emeği artıracak niteliktedir.

Tekin Yiğit (2023) meslektaş desteği ve paylaşımının, yöneticinin liderliğinin, motivasyonunun, örgütsel kültürün de duygusal emek üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Belirtilen özellikler çalışma ortamında olumlu bir havanın yaratılmasına dayanmaktadır. Yöneticinin ve aynı zamanda çalışanın beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamının yaratılması duygusal emek üzerinde etkili olabilmektedir.

Çalışanın müşteri ile iletişimin sıklığı örgütsel bir faktör olarak ele alınmaktadır. Bu sıklığın arttığı durumlarda, çalışanlar duygu yönetimi ve düzenlemesini daha fazla

yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum da duygusal emek düzeyini arttırıcı bir etkiye sahiptir. Brotheridge ve Grandey (2002) müşteri etkileşim sıklığının arttığı durumlarda yüzeysel ve derin rol yapma durumlarının da pozitif ilişkide arttığını savunmuştur. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da çalışan artık doğal hissettiği duyguları göstermemeye eğimli olacaktır.

Müşteri ile geçirilen süre ile işin gerektirdiği rutinliğin artışı duygusal emeği etkileyen bir diğer örgütsel faktördür. Morris ve Feldman (1996: 991) bu durumu, etkileşim süresindeki artışın planlanmış ve kurgulanmış duygulardan sıyrılacağı ve çalışanların bu duygulara devam edebilmek için ekstradan emek harcamaları gerektiği ile açıklamıştır.

Son olarak, çalışanlardan örgütün arzu ettiği duyguların çeşitliliği ne kadar sınırlı olursa çalışanın duyguları üzerinde harcayacağı emek de o kadar sınırlı olacaktır. Ancak, bu çeşitliliğin artması durumu çalışanın üzerinde ekstra bir çaba oluşturacaktır. Şen Demirci (2023) de bir çalışandan ne kadar çeşitli duygu göstermesi beklenirse çalışanın o kadar duygusal emek harcaması gerektiğini söyleyerek duygusal çeşitliliğin duygusal emek olgusu üzerindeki etkisini dile getirmiştir.

2.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emek davranışının olası sonuçları, aşağıda iki ana başlık altında incelenmektedir.

2.5.1. Olumlu Sonuçlar

Literatüre göre duygusal emek hem hizmet sağlayıcı hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlara işyerinde adalet ve şefkatle davranıldığında doğal olarak olumlu duygular yaşar ve ifade ederler. Sonuç olarak kuruluşların duygusal emeği açıkça talep etmelerine, gerekli ifadelerin sergilenmesini izlemelerine veya düzeltici eylemlerde bulunmalarına gerek olmadığına inanılmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında duygusal emeğin, hizmet sağlayıcıyı ya da örgütü olumsuz etkilemeden başarılı olması beklenir (Spector, 2015: 747). Duygusal emeğin olumlu sonuçları arasında görev performansının artması, iş tatmini ve hizmet sağlayıcının genel refahı yer alır.

Duygusal emek sırasında olumlu duygusal ifadelerin sergilenmesi yoluyla, bu ifadeler etkileşime dahil olan diğer tarafça gerçek olarak algılandığı sürece görev performansı artırılabilir (Humphrey vd., 2015: 760). Görev performansını artırmaya yönelik bir başka yaklaşım, etkileşimler sırasında ortaya çıkabilecek potansiyel sosyal beklentileri tahmin etmeyi ve ele almayı, böylece kişilerarası sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi içerir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95). Ek olarak, bireylerin etkileşimler sırasında kendilerini özgün bir şekilde ifade edebilme yeteneklerinin görev performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Örneğin Hennig-Thurau vd. (2006: 68), hizmet sağlayıcıların duygusal emek sırasında özgünlük sergilemelerinin şirketin satışlarını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Bunun tersine, Ashforth ve Humphrey (1993: 94), duygusal ifadelerde özgünlükten sapmanın, bireylerin nesnelliği ve duygusal dengeyi korumalarına olanak sağladığını ve bunun da sonuçta görev performansının artmasına yol açabileceğini öne sürmektedir.

Adelmann (1995: 378-379) tarafından yapılan araştırmaya göre iş tatmini, bireyin yüksek düzeyde duygusal emek içeren ve olumlu duyguların ifade edilmesini gerektiren görevlere katılma konusundaki istekliliğiyle yakından bağlantılıdır. Bu gibi durumlarda bireyler duygusal emek göstermeye motive olurlar ve bu da daha yüksek düzeyde iş tatminine yol açar. Ancak bu, duyguları gizleme (örneğin doktorlar, psikiyatristler) veya olumsuz duyguları ifade etme (örneğin koleksiyoncular, gardiyanlar) gerektiren meslekler için geçerli olmayabilir. Farklı bir kayda göre, Brotheridge ve Grandey (2002: 34) olumlu duyguları kapsamlı bir davranış stratejisi yoluyla ifade etmenin bireyin kişisel başarı duygusunu arttırdığını bulmuşlardır. Hizmet alıcıları bu ifadelerle olumlu yanıt verdiğinde bireyler daha yüksek bir öz yeterlilik, profesyonellik ve kişisel başarı duygusu yaşarlar. Bu olumlu duyguların tutarlı bir şekilde deneyimlenmesi, hizmet sağlayıcılar arasında iş tatmininin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Lee ve Ok, 2012: 1109).

Gösterim kuralları tartışılırken servis sağlayıcının iyiliği dikkate alınır. Bu kurallar davranışı sınırlandırırsa da davranışın gösterilme şekli konusunda yine de bir miktar esneklik sağlar. Bu esneklik, hizmet sağlayıcının bir dereceye kadar özgün benliğini ifade etmesine olanak tanıyarak iletişim kurmalarını kolaylaştırır. Sonuç olarak, ılımlı gösterim kurallarını ihlal etmenin, bireyin genel refahı üzerinde potansiyel olarak olumlu bir etkiye sahip olabileceğine dair bir inanç vardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95).

2.5.2. Olumsuz Sonuçlar

Duygusal emeğin olumsuz etkileri hem bireyler hem de örgütler açısından belirgindir. Duygusal emek stratejileri kuruma ve hizmet alıcılarına fayda sağlayabilirken, hizmet sağlayıcıların kendileri için avantajlı olmayabilir. Sonuç olarak, duygusal emeğe katılma yetenekleri ve motivasyonları azalmakta, kısa ve uzun vadede başarıları sekteye uğramaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 96-97). Ayrıca kârlılık, saygı ve dostane etkileşim gibi organizasyonel ve müşteri ihtiyaçlarının teşhir kuralları aracılığıyla önceliklendirilmesi, çalışanların ihtiyaçlarını gölgede bırakabilir ve daha da olumsuz sonuçlara yol açabilir (Grandey vd., 2015: 780). Bu, duygusal uyumsuzluk, iş stresi, tükenmişlik, iş tatminsizliği, yabancılaşma, özgün olmama, işten ayrılma niyeti ve işgücünde yüksek devir oranları olarak kendini gösterebilir.

Schaubroeck ve Jones (2000: 180) tarafından yapılan araştırma, bireyler gerçekten olumlu hissettiklerinde, gerçek duygular ile olumlu duyguların gerekli şekilde sergilenmesi arasında bir çelişki olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak Ashforth ve Humphrey (1993: 96-97) gerçekte hissedilmeyen duyguları ifade etmenin duygusal uyumsuzluğa yol açtığını öne sürmektedir. Ayrıca Glomb ve Tews (2004: 17), olumsuz duyguları bastırmanın ve olumlu duyguları taklit etmenin, diğerlerine kıyasla uyumsuzluğa yol açma olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Olumlu duyguları bastırmak ve olumsuz duyguları taklit etmek. Tam tersine bu uyumsuzluk, gerçek duygularıyla örtüşmeyen duyguları taklit eden bireylerin duygusal ve fiziksel tükenme yaşaması nedeniyle tükenmişliğe de yol açmaktadır (Lee ve Ok, 2012: 1109).

Danışmanlık ve rehberlik gibi sosyal ve tıbbi bakımın esas olduğu mesleklerde duygusal emek becerisi zorunlu görülmektedir. Bunun nedeni, gerçek duyguları ifade etmenin potansiyel sonuçları, hizmet alıcılarıyla etkileşimlerin uzun ve duyguya dayalı doğası ve bu etkileşimlerin yüz yüze doğasıdır. Ancak bu becerinin hizmet sağlayıcı için önemli iş stresine de yol açabileceğini kabul etmek önemlidir (Mann, 2004: 218). Araştırmalar duygusal emeğin iş stresinin artmasına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Pugliesi, 1999: 146). Dahası, yüzeysel davranışın bir başa çıkma stratejisi olarak uzun süre kullanılması iş stresini yoğunlaştırmakta ve sonuçta zamanla tükenmişliğe yol açmaktadır (Choi vd., 2019: 206).

Danışmanlık ve rehberlik gibi sosyal ve tıbbi bakım alanı, duygusal emeğin zorunlu olarak ustalaşmasını gerektirir. Bu gereklilik, gerçek duyguları ifade etmenin önemli sonuçlar doğurabileceği gerçeğinden kaynaklanmaktadır; zira bu meslekler, şahsen yürütülen uzun, duygusal açıdan yüklü etkileşimleri içermektedir. Ancak bu becerinin aynı zamanda hizmet sağlayıcı için ciddi iş stresine de yol açabileceğini belirtmek önemlidir (Mann, 2004: 218). Araştırmalar duygusal emek ile iş stresi arasında sürekli olarak pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Pugliesi, 1999: 146). Yüzeysel davranışın bir başa çıkma mekanizması olarak uzun süre kullanılması, iş stresini daha da şiddetlendirir ve sonuçta zamanla tükenmişliğe yol açar (Choi vd., 2019: 206).

Tükenmişlik sendromu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki düşüşün bir kombinasyonu olarak ortaya çıkar ve genellikle başkalarıyla düzenli etkileşimi içeren mesleklerle uğraşan bireylerde görülür. Tükenmişlik sıklıkla işle ilgili stresin bir türü olarak sınıflandırılrsa da, benzersiz özelliği, onu genel stresten ayıran, hizmet sağlayıcılar ve alıcılar arasındaki sosyal etkileşimlerden kaynaklanan kökeninde yatmaktadır (Maslach, 2003: 2). Çok sayıda çalışma duygusal emek ile tükenmişlik arasında bir bağlantı kurmuştur (Jeung vd., 2018: 191). Duyguları taklit etme ve gerçek duyguları bastırma eylemi (yüzeysel davranış stratejisi), duygusal tükenme için bir katalizör görevi görür (Glomb ve Tews, 2004: 17; Montgomery vd., 2006: 44) ve etkileşimler sırasında başkalarına karşı duyarsızlaşma (Brotheridge ve Grandey, 2002: 34). Ayrıca duyarsızlaşma doğrudan duygusal uyumsuzluktan da kaynaklanabilmektedir (Lee ve Ok, 2012: 1109). Olumlu duyguları deneyimlemek tükenmişliği hafifletebilirken, öfke, kızgınlık, sinirlilik gibi tedirgin edici duyguların varlığı tükenmişlik hissini önemli ölçüde artırmaktadır (Erickson ve Ritter, 2001: 159). Ayrıca olumsuz duyguların samimi davranış stratejisi kapsamında ifade edilmesi duygusal tükenmeye daha da katkıda bulunmaktadır (Glomb ve Tews, 2004: 17). Grandey ve arkadaşlarının (2012: 8) yaptığı araştırmaya göre sağlık çalışanları ile ilgili olarak hasta ve aile üyelerinden kötü muameleye maruz kalmanın yüzeysel davranışlarda ve duygusal yorgunluk hissinde artışa yol açtığını tespit etmiştir.

İş tatmini ile duygusal emek arasındaki bağlantı literatürde tartışılan bir konudur. Bazı çalışmalar duygusal emeğin belirli durumlarda iş tatminini artırabileceğini öne sürerken, duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif bir korelasyon olduğunu destekleyen kanıtlar da vardır (Pugliesi, 1999: 146). Duygusal uyumsuzluk, duygusal

tükenmeye yol açarak iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir. Tekrarlanan duygusal uyumsuzluktan kaynaklanan tükenmişlik, motivasyonu azaltır ve sonuçta iş tatminini azaltır (Lee ve Ok, 2012: 1109).

Duygusal yabancılaşma durumu, kişinin eylemlerinin kışkırtıcısı olarak kendini algılama eksikliğini, bunun yerine eylemlere ve bunların sonuçlarına teslim olmayı içerir. Bu durum, olayların verimli bir ilişki kurulmadan yaşanması nedeniyle kişinin kendinden ve dış dünyadan kopmasıyla sonuçlanmaktadır. Duygusal emeğin kendine yabancılaşmaya neden olma potansiyeline sahip olduğu ileri sürülmektedir. Hochschild, kadın çalışanların başkalarının statüsünü yükseltmeye ve cinsel çekiciliklerini teşhir kurallarının gerektirdiği şekilde kullanmaya zorlandığında, kişinin cinsel kimliğine yabancılaşma olasılığının arttığını savunuyor.

Özgün olmama kavramı, öz dürüstlükten yoksun olmayı ve kendini doğal olarak ifade edememeyi ifade etmektedir (Sloan, 2007: 305). Schaubroeck ve Jones'a (2000: 179) göre duygusal emek, bireyler üzerinde en büyük olumsuz etkiyi, gerçek benliklerinin etkileşimlere yansıtılmaması durumunda ortaya çıkar. Gerçek olmama deneyimi, olumsuz ve tedirgin duygularla daha da artar. Sık sık yoğun tedirginlik duygularını gizleyen kişiler, sıklıkla güçlü bir özgünlük duygusu yaşamazlar. Tersine, olumlu duygular özgün olmama duygusunu azaltır (Erickson ve Ritter, 2001: 159).

Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti ve işgücü devri üzerindeki etkisi önemlidir. Chau vd. (2009: 1158) banka memurları üzerinde bir çalışma yürütmüş ve kapsamlı bir davranışsal strateji uygulamanın, işten ayrılma arzusunu azaltarak işgücü devrini etkili bir şekilde azaltabileceğini bulmuştur. Tersine, yüzeysel davranış stratejisinin kullanılması duygusal tükenme nedeniyle işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır. Bu da dolaylı olarak daha yüksek işgücü devrine katkıda bulunur. Öte yandan Adelman (1995: 379), olumlu duygusal ifade gerektiren mesleklerde duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanların, diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında mutlaka daha fazla işten ayrılma niyeti sergilemediklerini keşfetmiştir. Ancak yazar, duyguları gizlemenin veya olumsuz duyguları ifade etmenin mesleklere göre farklılık gösterebileceğini kabul etmiştir.

2.6. Tükenmişlik

TDK (2023) tükenmişliği bireyin gücünü yitirmiş olması ve artık çaba gösterememesi durumu olarak tanımlamaktadır. Genel anlamıyla tükenmişlik, bireyin

fiziksel ya da ruhsal yorulma hali ve başka bir iş için emek harcayacak gücü kendinde bulamaması durumu olarak kabul edilebilir. Kavram literatürde ilk olarak Graham Greene'nin 1964 yılında kaleme almış olduğu A Burn-Out Case eserinde kullanılmıştır (Maslach vd., 2001: 398). Eser, ruhsal olarak bunalımda olan bir mimarın işinden istifa edip Afrika'ya yaptığı gezisini konu edinmektedir. Akademik anlamda bakıldığında ise tükenmiş kavramı ilk kez Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında kullanılmıştır. Herbert Freudenberger tükenmişlik kavramını mesleki bir tehlike olarak görmektedir. Köroğlu (2022) Freudenberger'in tükenmişlik kavramı çerçevesine göre tükenmişliğin en çok insanlarla daha sık iletişimde olunan mesleklerde ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu meslek gruplarının arasında sağlık, eğitim, finans ve hizmet sektörleri sayılabilir çünkü bu sektörlerde çalışanlar çalışma vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu insan iletişimi ve etkileşimi ile geçirmektedirler.

Freudenberger tükenmişlik üzerindeki araştırmalarını klinik çalışanlarının kavramı kendi aralarında kullanmasıyla başlatmıştır. Bu sorgulama sürecinde, gönüllü çalışanlar ile kriz merkezlerindeki profesyonel çalışanlar arasındaki farklılığa odaklanmış ve gönüllü çalışanlarda tükenmişliğin yaşanmasının arkasında birçok farklı sebep olduğunu bulmuştur. Araştırma sürecinde, gönüllü çalışanların işe başladıktan bir süre sonra bir kayıp dolayısıyla hislerinin yavaşladığını ve tükenmiş yaşamaya başladığını görmüştür. Bunu tükenmişliğin tüm klinik çalışanlarına yayılması takip etmiştir (Freudenberger, 1974).

Freudenberger'de sonra tükenmişlik kavramı araştırılmaya devam etmiş ve kavram üzerinde birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar arasında en çok kabul gören Maslach'ın tanımı olmuştur. Maslach tükenmişlik olgusunu, bireyin strese karşı bedeninde yaşanan zayıflık ve yorgunluk ile ruhsal çaresizlik ve umutsuzluk durumu olarak tanımlamışlardır (Köroğlu, 2022). Maslach vd.(2001) tükenmişlik kavramı için mesleğin gerektirdiği insan etkileşimi sonucunda ortaya çıktığını ve bireyin çevresine olumsuz tutumlar yansıtması ile devam ettiğini ileri sürmüştür. Ancak bu konudaki araştırmalar geliştikçe sadece insan iletişiminin odaklanıldığı meslekler değil, tüm mesleklerde tükenmişlik olgusunun ortaya çıkabildiği anlaşılmıştır. Aslında bu duygu bir bireyde aniden ortaya çıkmamaktadır. Arı ve Bal (2008) tükenmişlik duygusunun zaman içerisinde yavaş yavaş ve adım adım geliştiğini dile getirmiştir. Bu durumun oluşması elbette iş hayatında yaşanan he durum ile ilintili olabilmektedir. Sonuç olarak, tükenmişlik olgusu

meslek hayatıyla ilişkili fiziksel ya da ruhsal sorunlardan kaynaklanmaktadır (Kütükçü ve Kocataş, 2019).

İlk olarak Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılan tükenmişlik kavramı, bireyin kendisini bitkin hissetmesi, hüsrana uğraması, işine karşı heyecan duymaması ve çalışma motivasyonunun kaybolması durumunu ifade etmektedir (Aktaran İnce ve Şahin, 2015). Başlangıçta sosyal ve klinik psikoloji alanlarında incelenen tükenmişlik, kişiler arası ilişkiler ve bireylerin birbirlerini nasıl algıladıkları ve birbirlerine nasıl tepki verdikleri bağlamında incelenmiştir. Ancak aynı zamanda motivasyon, duygu ve başa çıkma becerileriyle de yakından ilişkilidir. Klinik psikoloji alanında tükenmişlik, motivasyon ve duygusal deneyimlerle ilişkili olarak, çoğunlukla depresyon gibi psikolojik bozukluklar bağlamında araştırılmaktadır (Yazıcı, 2022). Tükenmişliğin bireyin değerleri, maneviyatı ve itibarı üzerinde önemli olumsuz sonuçları vardır ve genel refahında bir düşüşe işaret eder. Bu olgu, başkalarıyla doğrudan etkileşimi içeren mesleklerde sıklıkla görülmektedir. Araştırmalar tükenmişliğin özellikle hizmet sektöründe çalışanlar arasında, özellikle de sık sık yüz yüze iletişim gerektiren rollerde çalışanlar arasında yaygın olduğunu göstermektedir (Turhan, 2023).

"Tükenmişlik" terimi, başkalarına karşı zararlı davranışlar ve hayata ve işe karşı genel bir ilgisizliğin eşlik ettiği mutsuzluk, bitkinlik, umutsuzluk ve çaresizlik gibi olumsuz duyguların uzun süreli deneyimini kapsar. İnsanlarla sık etkileşim halinde olan meslek gruplarında daha sık görülen bu olgu, genellikle işle ilgili aşırı stres, ağır iş yükü, sürekli baskı ve duygusal yorgunluk gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Tükenmişliğin iş tatminini azaltma, kişisel ilişkileri zorlama ve kişinin yaşam kalitesini genel olarak olumsuz etkileme potansiyeli vardır (Güldiken, 2018). Dolgun tükenmişliği kişisel ve profesyonel yaşam arasındaki stresi etkili bir şekilde yönetememe olarak tanımlarken, Cherniss (1980) stresli durumlarla baş edememe olarak nitelendirmektedir. Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği, bireyin hayatındaki olumsuz faktörlerin etkisiyle işe karşı motivasyon, ilgi ve bağlılık kaybı olarak tanımlamaktadır (Aktaran Uluer, 2020).

Tükenmişlik sendromu kavramı psikoloji alanında kapsamlı bir şekilde araştırılmış ve farklı bakış açıları bu kavramın çeşitli yönlerine ışık tutmuştur. Klinik psikoloji, tükenmişliğin semptomlarını ve psikolojik etkilerini incelemeye çabalarken, sosyal psikoloji çalışma ortamına, kişilerarası ilişkilere ve genel üretkenliğe odaklanmıştır. Ayrıca endüstriyel psikoloji, iş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık ve üretkenlik gibi

faktörler üzerine de araştırmalar yürütmüştür. Tükenmişlik yaşayan bireylerin ortak gözlemi, yaşamlarında olumlu değişikliklere dair umut eksikliğidir. Tükenmişlikten etkilenen kişiler genellikle fiziksel olarak enerjilerinde önemli bir düşüş yaşarken, duygusal olarak motivasyonlarını ve olumlu düşüncelerini kaybedebilirler (Kapusuz, 2016). Başlangıçta tükenmişliğin öncelikle yüz yüze mesleklerdeki profesyonelleri etkilediğine inanılıyordu; ancak daha sonra yapılan araştırmalar bunun diğer meslek gruplarındaki bireyleri de etkileyebileceğini göstermiştir. Tükenmişliğe olan bu artan ilgi, tanımları ve operasyonel açıklamaları etrafında anlamlı tartışmalara yol açmıştır. Bu tartışmalar tükenmişlik sendromunun önemini vurgulamış ve insan yaşamının çeşitli aşamalarında ortaya çıktığını göstermiştir. Sonuç olarak tükenmişliğin çok sayıda tanımı bulunmaktadır (Kahya, 2015).

Tükenmişliğin ortaya çıkması, mevcut kaynaklar ile bireylere yüklenen talepler arasındaki eşitsizliğe bağlanabilir. Esasen bireylerin sahip olduğu kaynaklar ile karşılamaları beklenen talepler arasındaki uyumsuzluğun bir göstergesidir (Kahraman ve Olcay, 2023).

Tükenmişliğin semptomlarına Maslach perspektifinden bakıldığında, semptomların duygusal tükenme, sinizm ve yetersizlik olmak üzere üç ana başlıkta toplandığı görülmektedir (Maslach vd., 2001). Bu durumda, Maslach'a göre tükenmişlik ilk olarak kendisini bireydeki duygusal tükenme olarak göstermektedir. Bu semptom dahilinde, bireyde mesleki bir yorgunluk meydana gelir ve psikolojik olarak gerekli olan gücü toparlayamamaktadır. Sonrasında ise birey bir duyarsızlaşma evresine girmektedir. Bu evre sinizm olarak adlandırılmaktadır. Bu evrede birey yapmakta olduğu işe ve hatta çevresine yönelik negatif bir tutum içerisine girmektedir. Sinizmi izleyen yetersizlik boyutunda ise birey artık kendisini izole ederek kendi başarılarını da görmezden gelmektedir (Maslach vd., 2001; Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Duygusal tükenme tükenmişlik olgusunun içsel boyutudur ve bireyin iç dünyasında yaşadığı yorgunluğu ifade etmektedir. İbadova (2023), duygusal tükenme yaşayan çalışanların zamanla yaptıkları işlerine olan ilgilerinin azaldığını, verimliliklerinin düştüğünü ve işe devam etmenin kendilerine bir yük olarak geldiğini belirtmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak da birey diğer insanlarla olan iletişimi sınırlı hale getirmeye başlamaktadır. Nitekim, Köroğlu (2022) da bu sınırlılığı bireyin çevreyle olan ilişkilerini duygusal ve bilişsel olarak azaltması olarak tanımlamıştır. İletişimi oldukça

azaltamaya çalışan bir birey, hizmet sektörü gibi insanlarla diyalogunun çok olduğu bir meslekte çalışıyorsa bu durumda müşterilerle olan iletişimi de olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla, duygusal tükenmişlik bireyin hizmet etmekte olduğu kişilere karşı artık daha az sorumlu hissetmelerine sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008).

İkinci sendrom olan sinizm kavramı TDK'ya göre “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceği inancı” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Bu boyutta birey çevreye ve işe karşı duyarsızlaşmakta ve onlara karşı negatif bir tutum içerisine girmektedir. Dolayısıyla, işlerinde iletişim gerektiren kişilere karşı soğuk, empati yoksunu ve katı bir tavır göstermektedirler (Arı ve Bal, 2008).

Yetersizlik boyutunda birey, duygusal tükenme ve sinizmin ardından kendisini yetersiz görme inancına kapılmaktadır. Demirci (2023) bu boyutta bireyin kendi başarılarını da olumsuz bir olaymış gibi değerlendirmeye başladığını dile getirmiştir. Mevcut başarılarını bile başarısızlık gibi değerlendiren bireyin başka başarılarla imza atması beklenmemektedir. Bu bağlamda, birey aslında özsaygısını yitirme eğilimindedir. Sonuç olarak, bireyin duygusal durumunda ve verimliliğinde düşüş ile iletişimde bozulmalar meydana gelmektedir (Köroğlu, 2022).

2.7. Tükenmişliğin Önemi

Bireyler insan hizmetinde kariyere başladıklarında bunu çoğunlukla yüce idealler ve özlemlerle yaparlar. Bununla birlikte, bu bireylerin, gelişen çalışma koşullarıyla birleşen aşırı duygusal, bilişsel ve fiziksel enerji harcaması nedeniyle sonunda duygusal tükenme ve fiziksel yorgunlukla karşılaşabileceklerini kabul etmek önemlidir (Shirom, 2003). Bu yolculukta yaşanan psikolojik zorluklar, bireyleri kişisel düzeyde etkilemenin yanı sıra iş kalitesinin, performansın ve bağlılığın azalması gibi organizasyonlar üzerinde de zararlı etkiler yaratmaktadır.

İşyerinde tükenmişlik olgusunun çalışanlar üzerinde zararlı etkileri olduğu, dikkatlerinin ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olduğu, işten ayrılma, devamsızlık ve moral düşüklüğüne de katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, uyku bozuklukları, artan alkol tüketimi, evlilik ve aile sorunları gibi kişisel ilişkilerdeki zorluklarla da ilişkilidir (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik sendromu tipik olarak işe alındıktan sonraki ilk yıl içinde ortaya çıkar ve şiddeti ve semptomları

kişiden kişiye değişebilir ve sıklıkla daha sonra ortaya çıkar (Freudenberger, 1974). İlginç bir şekilde, bireyler işgücüne ilk girdiklerinde istikrarlı bir gelir ve güvenlik duygusu beklerler ve bu da onları enerjilerini ve zamanlarını verimli bir şekilde harcamaya motive eder. Sorumluluklarına güçlü bir bağlılıkla, kendilerini yetkin ve etkili hissederek ve kariyerlerinde ilerledikçe başarı duygusunu deneyimleyerek mesleki yolculuklarına çıkarlar (Maslach ve Leiter, 1997). Ancak başlangıçtaki bu coşku ve adanmışlığa rağmen, çalışanlar zaman içinde çeşitli faktörlerden dolayı tükenmişlik yaşamaya hâlâ yatkındırlar.

2.8. Örgütsel Tükenmişlik

Örgütsel tükenmişlik, bir şirket veya kurum içerisinde meydana gelebilecek bir olgudur. Çalışanlar arasında aşırı tükenme ve kopukluk durumu ile karakterizedir. Bunun nedeni yüksek iş yükü, destek eksikliği ve toksik çalışma ortamı gibi çeşitli faktörler olabilir. Çalışanların tükenmişlik yaşaması, zihinsel ve fiziksel sağlıklarının yanı sıra üretkenlikleri ve genel iş tatminleri üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilir. Kuruluşların tükenmişlik belirtilerini tanıması ve bunu ele alıp önlemek için adımlar atması önemlidir. Bu, iş-yaşam dengesinin teşvik edilmesini, stres yönetimi için kaynak sağlanmasını ve olumlu ve destekleyici bir iş kültürünün teşvik edilmesini içerebilir. Kuruluşlar, çalışanların refahını ön planda tutarak ve tükenmişliği ele alarak daha sağlıklı ve daha üretken bir çalışma ortamı yaratabilir.

Örgütsel tükenmişlik kavramı bireylerin yaşadığı içsel tükenmişlikten ortaya çıkmakta ve bu durum mesleki yaşamlarını etkilemektedir. Örgütsel tükenmişlik, esasen uzun süreli, yüksek basınçlı çalışma ortamlarına maruz kalan çalışanların gösterdiği psikolojik bir tepkidir. Bu tepki, iş etiğinin ihlali, performansın düşmesi, istifa veya alternatif iş fırsatları arama şeklinde kendini gösterebilir (Arı ve Bal, 2008).

Zaman içerisinde yapılan çeşitli çalışmalarla araştırmacılar tarafından örgütsel tükenmişliğin farklı tanımları ortaya atılmıştır. Maslach'a göre bu olgu, düzenli olarak başkalarıyla etkileşimde bulunan ve işinin duygusal talepleriyle karşı karşıya kalan bireylerin yaşadığı fiziksel, psikolojik ve duygusal gerginlikten kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Pines ve Aronson (1988), sürekli yorgunluğa ve zihinsel yorgunluğa yol açan tükenmişliğin işyerinde içsel bir sorun olduğunu ileri sürmektedir. Bu tükenmişlik hali bireylerin motivasyonunu, enerji düzeylerini ve işlerine olan şevklerini olumsuz yönde

etkileyebilmektedir. Bu nedenle, bu olumsuz etkilerin azaltılması için işyerinde daha fazla dikkat ve desteğin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Erkal, 2021).

Filikci (2023) örgütsel tükenmişliği, işyerinde uzun süreli stres etkenlerinin bir sonucu olarak işe karşı ilgisiz, duygusuz bir tepkiye, aşırı yorgunluğa, etkisizlik duygusuna ve başarısızlık algısına yol açan bir durum olarak tanımlamaktadır. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tükenmişliğe ilişkin bu anlayışı destekleyen bir çalışma yürütmüştür.

Tükenmişliğin zararlı etkileri, işyerindeki değişime karşı direncin ötesine uzanır; aynı zamanda çalışanların performans hedeflerine ulaşmasını da engeller. Bireyin işine olan isteğini ve coşkusunu kaybetmesi hem kendisi hem de ait olduğu organizasyon için önemli zorluklar doğurur. Yorgunluk içinde çalışmak, iş kalitesinin düşük olmasına ve sonuçta kurumun başarısızlığına yol açar. Bu maliyetli durum, bu acil soruna yönelik proaktif önlemlerin alınmasını gerektirmektedir (Arpacı ve Yavuz, 2019).

Tükenmişlik ve stres kavramlarını birbirinden ayırmak çok önemlidir. Stres genellikle geçici durumlarda yaşanır, tükenmişlik ise bireylerin iş ve organizasyonlarının uzun vadeli beklentilerini karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkar. Tükenmişlik, stresin aksine çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasıyla ilişkilidir (Görür ve Günaydın, 2019).

2.8.1. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik kavramı Freudenberger sonrası birçok araştırmacının dikkatini çeken ve yoğunlaştığı bir kavram olmuştur. Araştırmanın bu bölümünde farklı araştırmacılarca ortaya atılmış tükenmişlik modelleri sunulmuştur.

2.8.1.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss (1988) tükenmişliğin ana sebebinin iş yerindeki stres olduğunu ve tükenmişliğin bir bireyin bu strese karşı vermiş olduğu duygusal tepki sonucu işten ayrılması ile sonuçlanan bir olgu olduğunu dile getirmiştir. Cherniss'e göre tükenmişlik oldukça ciddi bir problem olarak tanımlanmış ve arkasındaki sebepler arasında bireyin iş hayatındaki rolü ve bu role bağlı gelişen stres görülmüştür. Cherniss ayrıca bunlara ek olarak bireyin kendi içinde yaşamış olduğu tutarsızlığın da altını çizmektedir. İş yerindeki role bağlı oluşan stres ile bireyin iç dünyasındaki tutarsızlık sonucu, birey doyumsuzluk

yaşamakta, çevresine olumsuz duygular yöneltmekte ve motivasyonunu kaybedecek hale gelmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Demirci (2023) Cherniss modelinin çalışma ortamından kaynaklanan stres etmenlerinin bireyin davranışlarında değişime sebebiyet verdiğini vurgulamıştır. Sonuç olarak, Cherniss modelinde ilk olarak çalışma ortamından kaynaklanan birtakım stres unsurları ortaya çıkmaktadır. Bireyin bu stresle başa çıkma yolundaki stratejileri eğer başarılı stratejilerse birey başarısızlık algısına düşmemekte ve tükenmişlik yaşamamaktadır. Ancak tam tersi yönde, stresle başa çıkamayan bireylerde tükenmişlik algısı oluşmaktadır.

2.8.1.2. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985) tükenmişlik modelini Erikson'un kişilik gelişimi kuramına dayandırmakta ve dört boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Modeldeki dört boyut şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Kimlik-Rol Karmaşası,
2. Yeterlilik-Yetersizlik,
3. Verimlilik-Durgunluk,
4. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı

Suran ve Sheridan modeline göre, bu boyutların her biri tükenmişliğin ele aldığı yaşam sürecini ifade etmektedir (Yıldız, 2012).

İlk boyut olan kimlik-rol karmaşası boyutunda birey kişisel ve mesleki kimliği arasındaki dengesizlikler sonucunda bir karmaşıklık yaşayabilmektedir. Yaşanan bu dengesizlikler zamanla bireyin hayatında sağlıklı bir süreç başlatmakta ve sonuç olarak tükenmişlik hissine yol açmaktadır .

İkinci boyut olan yeterlilik/yetersizlik boyutu bireyin mesleki görevinde edindiği yetkinlikleri ve bunu çevresi ile ilişkilendirmesini konu edinir. Birey zaman içerisinde mesleki yeterliliğini sorgulamaya ve çevresindekilerle karşılaştırmaya başlamakta ve dolayısıyla tükenmişlik hissine doğru yönelmektedir .

Üçüncü boyut olan verimlilik-durgunluk boyutu bireyin mesleki üretkenliğini ve enerjisini temsil etmektedir. Mesleki becerilerini istenen şekilde kullanamadığında birey

geçmişteki başarılarını da göz ardı ederek, hedeflerinden uzaklaşmakta ve tükenmişlik hissine kapılmaktadır .

Son boyut olan yeniden oluşturma-hayal kırıklığı boyutu aslında bireyin genellikle orta yaşlarında ortaya çıkan bir boyuttur. Bu boyutta başarı düzeyini ve ihtiyaçlarını doğru irdeleyebilen bireyler başarıya ulaşırlarken, bunu başaramayan bireylerde yaşın da verdiği etkiyle mesleki bir hayal kırıklığı yaşanmaktadır. Başarı için ihtiyacı olanları yeniden yapılandıramayan bireylerin tükenmişlik hissine kapılmaları kaçınılmazdır (Suran ve Sheridan, 1985).

2.8.1.3. Meier'in Tükenmişlik Modeli

Bir diğer tükenmişlik modeli Meier'in tükenmişlik modelidir. Meier'e göre tükenmişlik kavramı bireyin mesleki hayatının tekrarlanması ve rutine bağlanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu model, Bandura'nın öz yeterlilik modeline dayanmaktadır. Meier kendi modelini oluştururken bilişsel aşamaları da temel almıştır çünkü ona göre tükenmişlik olgusu bireylerin zihinlerindeki iş hayatlarına ilişkin ödül veya ceza beklentisinden kaynaklanmaktadır (İbadova, 2023).

Meier'in tükenmişlik modeli pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme süreci olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Çalışanın öz yeterliliğine bağlı olarak kendini yetersiz görmesi sonucu ödül ve ceza beklentisine girerek bir süre sonra tükenmişliğe sürüklenmesi gözlemlenmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

2.8.1.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'ın modeline göre, tükenmişlik olgusu stres ve strese bağlı olarak çalışanın göstermiş olduğu tepki sonucu ortaya çıkmaktadır. Sürgevil Dalkılıç (2014) Perlman ve Hartman'ın modelinin 4 boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların:

1. Mevcut stres
2. Hissedilen stres düzeyi
3. Strese karşı gösterilen tepki
4. Tepkinin sonucu olduğunu belirtmiştir.

İlk boyutta çalışan mesleki olarak bir stresle karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanılan bu stres ya bireyin becerilerinin ve yetkinliğinin beklentiyi karşılayamaması ya da yapılan işin bireyin isteklerine cevap verememesi durumunda ortaya çıkmaktadır (İbadova, 2023). Her iki durum da bireyi bir şekilde strese sürüklemektedir. Bu da ikinci boyut olan hissedilen stres seviyesini başlatmaktadır. Hissedilen stres seviyesinin yüksekliği ya da düşüklüğü tükenmişliği etkileyen faktörlerdir. Üçüncü boyutta birey hissettiği strese fizyolojik, bilişsel ya da davranışsal olarak tepki göstermektedir. Son boyutta tepki sonucunda bireyde tükenmişlik oluşmakta ve dolayısıyla birey işine karşı isteksizlik yaşamakta, hizmet niteliği düşmekte ya da sağlık problemleri yaşamaya başlamaktadır (Kaya ve Göktepe, 2016).

2.8.1.5. Maslach Modeli

Maslach'ın tükenmişlik üzerine araştırması, tükenmişliği sosyal ve psikolojik merceklerle incelemeye odaklanmıştır. Araştırmada çalışanların bireylerin psikolojik, sosyal ve fiziksel zorluklarını içten ve yoğun bir şekilde ele alma beklentisi incelenmiştir. Profesyonel etkileşimin doğası hem yorucu hem de zorlu olup, çalışanların stresine ve sonrasında duygusal tepkilere yol açmaktadır. Başkalarıyla yoğun etkileşim gerektiren mesleklerde çalışan bireyler, kendilerini psikolojik yüklerden korumak için hizmet verdikleri kişilere karşı mesafeli ve tarafsız bir tavır sergileyebilmektedir. Ancak bu alanda yeterli eğitim olmadan, işgücüne girişte potansiyel olarak tükenmişliğe yol açacak zorluklar ortaya çıkabilir (Aktaran Chiristian, 2002).

Tükenmişlik, hizmet verilen kişilere duygusal ve fiziksel yatırımın yapılmaması ile karakterize edilen bir durumdur. Bu, meslektaşlara, mesleki konulara ve onların kararlarına karşı dikkatsiz ve soğukkanlı bir tutum olarak ortaya çıkabilir. Zamanla bireylerde bu kişilerin ve sorunlarının harcadıkları enerjiye değmediği inancı gelişebilir. Sonuç olarak, hizmet kalitesinde ve çalışan performansında azalma, devamsızlık ve istifa oranlarında artış, alkol ve uyuşturucu tüketiminde artış, kişisel başarısızlık duygusu, terapi veya danışmanlık arayışı, kişisel ilişkiler ve aile içi çatışmalar, diğerlerinden kopma gibi belirtiler ortaya çıkabilir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından ortaya atılan tükenmişliğin en yaygın kabul gören tanımı, tükenmişliği üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azaldığı hissi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Aktaran Chiristian, 2002).

2.8.1.5.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenmeden muzdarip olanlar, iş hayatlarında sıklıkla aşılmaz gibi görünen zorluklarla karşı karşıya kalırlar ve bu da tam bir duygusal çöküntüye yol açar. Bu bireyler hem zihinsel hem de fiziksel olarak kendilerini tamamen tükenmiş hissederek. Bunaltıcı duygusal yükler başa çıkabilmek için çeşitli kaçış biçimlerine yönelirler ve kendilerini çevrelerinden mümkün olduğunca uzaklaştırırlar. Sonuç olarak, Maslach ve Jackson'ın (1984:189-212) belgelediği gibi, başkalarını kalıplaşmış yollarla kategorize etme ve onlarla etkileşime girme eğilimindedirler.

Duygusal kaynakların tükenmesi, çalışanların kendilerini zihinsel ve duygusal olarak işlerine tam olarak adayamama durumunu ifade etmektedir. Hem duygusal hem de fiziksel rezervlerin tükenmesi anlamına gelir. Tükenmişliğin en belirgin ve merkezi yönü, duygusal kaynakların tükenmesi olarak kendini gösteren duygusal tükenmedir. Bireyler bu tükenmeyi yaşadıklarında ruhsal iyilik durumuna ulaşamazlar. Bu boyut yorgunluk, fiziksel rahatsızlıklar, öfke ve madde kullanımıyla yakından ilişkilidir. Duygusal tükenme genellikle tükenmişlik sendromunun birincil göstergesidir. Tükenmişlikle en güçlü şekilde bağlantılı boyut olmasına rağmen, yalnızca bu boyuta odaklanmak kavramın sınırlı bir şekilde anlaşılmasına neden olacaktır. Diğer boyutların göz ardı edilmesi, kişilerarası ilişkilerin öneminin farkına varılamaması sonucunu doğurabilir (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd, 2001; Payne, 2001; Schwartzoffer, 2009).

Tükenmişlik sendromunun başlangıcı genellikle duygusal tükenme ile işaretlenir. Bireyler yüksek basınçlı ortamlarda çalıştıklarında duygusal olarak kendilerinin sınırlarını zorlarlar ve başkalarının beklentilerini karşılama konusunda umutsuzluk hissetmeye başlarlar. Bu durum, enerjilerinin tükendiğini hissettikleri ve bu enerjiyi yenilemek için çabaladıkları duygusal bir tükenme durumuna yol açmaktadır (Polat, 2014: 57). Duygusal tükenmişlik, kişinin örgüt içerisinde iş beklentilerini karşılayamama, görevleri yerine getirememesi ve işi sahiplenememesi gibi durumlardan kaynaklanan çaresizlik duygusu olarak ortaya çıkmaktadır. İşin ve organizasyonun stres düzeyine bağlı olarak duygusal tükenme düzeyi yoğunlaşmaktadır. Bu durum bireyin işyerinde bunalmış, çaresiz, hayal kırıklığına uğramış ve gergin hissetmesine neden olur. Sonuç olarak sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneklerinden şüphe duymaya başlarlar (Üresin, 2009).

2.8.1.5.2. Duyarsızlaşma

Maslach ve Jackson (1981) tarafından tanımlandığı gibi duyarsızlaşma, duygu eksikliği ve kişinin kendi benliğinden bağımsız olarak başkalarının iyiliğini göz ardı etmesiyle karakterize edilir. Birey sorumluluklarının farkında olmasına rağmen zihinsel olarak işten ve kişilerarası bağlantılardan uzaklaşmayı gerektirir. Esasen duyarsızlaşma, hem işe hem de insanlara karşı dikkatsiz bir tutum olarak ortaya çıkar. Tükenmişliğin bu boyutu duygusal tükenmeyle yakından ilişkilidir ve aniden ortaya çıkabilir. Maslach ve Jackson (1981), Maslach vd. (2001) tarafından vurgulandığı gibi tükenmişliğin farklı boyutlarının birbiriyle bağlantılı olduğunu belirtmek önemlidir (Schwartzhoffer,2009).

Duyarsızlaşma alanında, tükenmişlik yaşayan bireyler örgütün beklentilerini karşılama konusunda motivasyon eksikliği sergileyerek iç iletişimde direnç ve zorluklara yol açmaktadır. Meslektaşlarının ihtiyaçlarını göz ardı ederek katı bir duruş sergilerler. Bu sürekli memnuniyetsizlik sadece bireyi etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kurum çalışanlarının genel moralini de olumsuz etkiler. Duyarsızlaşmanın ek belirtileri arasında çeşitli konulara eleştirel ve benmerkezci bir yaklaşım, içsel gelişmelere karşı direnç ve güven kaybı yer alır (Uluer, 2020).

2.8.1.5.3. Kişisel Başarısızlık

Maslach tükenmişlik modelinde çalışan, üçüncü boyut olan kişisel başarı boyutunda yetersizlik ve başarısızlık duygularını yaşamaktadır. Bu başarısızlık duygusu, çalışanın günlük görevlerine tam anlamıyla odaklanmasını engeller, işlerinde sürekli bir yetersizlik duygusu yaratır. Sonuç olarak birey, organizasyon içinde geleceğine dair hiçbir beklentiye sahip olmadan, motivasyonunu ve başarıma dürtüsünü kaybeder. Kişisel özellikler, organizasyon yapısı, iş sorumlulukları gibi çeşitli faktörler çalışanın kişisel başarısına katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca kendini örgütten yorgun ve duygusal açıdan kopuk hisseden çalışan, işverenin beklentilerini karşılayamayacağına inanır ve kendisini başarısız olarak görür. Bu kişisel başarı boyutu, performansta önemli bir düşüş, genel bir yetersizlik duygusu ve iş ortamında görev tamamlamadaki verimsizlik ile karakterize edilir.

Kişisel başarı alanı tükenmişliğin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Verilen hizmetin hem niteliğinin hem de niceliğinin düşmesine neden olurken, hizmet sunanların refahını da olumsuz yönde etkilemektedir (İzgar, 2003: 46). Kişisel tatmin

duygusunun azalması, yalnızca bireyin kendi algısını değil aynı zamanda başkalarına karşı tutumlarını da kapsayan olumsuz düşüncelerin ortaya çıkmasını tetikler. Birey, başkalarına yönelik olumsuz düşüncelerini kendi eksikliklerine bağlamaya başlar ve sevilmediği algısı gelişir. Bu faktörler benlik saygısının, benlik algısının ve kendine güvenin azalmasına katkıda bulunarak sonuçta tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Dinler, 2010).

Kişisel başarısızlık kavramı, bireyin kendi hakkında olumsuz yargıya varması ve eylemlerine ilişkin algısı ile ilgilidir ve bu durum başarısızlık duygusuna yol açmaktadır. Bu kişi işyerindeki performansından memnuniyetsizlik yaşar ve bu da kendini yetersizlik duygusu, başarı eksikliği ve üretkenliğin azalması olarak gösterir. Bu boyut, tartışılan diğer iki boyutla karşılaştırıldığında daha karmaşıktır. Kişisel başarısızlık, bireyin duyarsızlaşma boyutunu kendine yöneltmesiyle ortaya çıkar. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir sonucu olarak bireyin iş etkinliğinde azalma meydana gelir. Kişi kendini tükenmiş ve etrafındakilerle bağlantısının kopmuş hissettiğinde üretkenliği sürdürmek son derece zorlaşır. Sonuç olarak kişisel başarısızlık boyutu diğer iki boyutla birlikte ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd.2001; Payne, 2001; Schwartzhoffer, 2009).

2.8.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Bireylerde yaşanan tükenmişlik durumuna etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür. Araştırmanın bu bölümünde tükenmişliği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır.

2.8.2.1. Bireysel Faktörler

Bu başlık altında ilk olarak ele alınacak faktörler bireylerin demografik özellikleri olan yaş, cinsiyet, deneyim ve medeni durumlarıdır (Maslach vd., 2001; Budak ve Sürgevil, 2016).

Cinsiyet bireylerin tecrübe ettiği tükenmişlik duygusu üzerinde etkileyici bir faktördür. Budak ve Sürgevil (2016), kadınların daha hassas davranışlarda bulunmaları ve daha derin bağ kurmaları sebebiyle tükenmişlik duygusunu erkeklere oranla daha fazla yaşadığını belirtmektedir. Koç ve Topaloğlu (2012) da kadınların erkeklere göre daha fazla başarısızlık hissine yakalandıkları ve duyarsızlaşma gösterdiklerini söylemektedir.

Yaş, tükenmişlik duygusu üzerinde etkili bir diğer bireysel faktördür. Lim vd. (2010) araştırmaları sonucunda kişisel başarı algısı ile yaş arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu durumda yaşın ilerlemesi ise bireyin kendini başarılı görme durumu artmakta ve tükenmişlik yaşama durumları ise azalmaktadır. Sonuç olarak, yaşlıların gençlere oranda daha az tükenmişlik yaşadığı söylenmektedir.

Bireylerin medeni durumu ile sahip oldukları çocuk sayısının da tükenmişlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Maraşlı (2005) araştırması sonucunda medeni durum ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamış ve evli olmanın tükenmişlik üzerinde engelleyici bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Son olarak bireylerin mesleki hayatlarındaki deneyimlerinin artması sonucunda tükenmişlik seviyelerinin daha az deneyimli kişilere göre düşük olduğu görülmüştür.

Bireylerle yoğun etkileşimin olduğu mesleklerde tükenmişlik sendromunun görülme sıklığı daha yüksektir. Bu tür meslekler örnek olarak hemşirelik, tıp, fizyoterapi, öğretmenlik, sosyal hizmet, psikolojik danışmanlık, psikoloji, dişçilik, polislik ve yöneticilik verilebilir (Ergin, 1999: 143-154). Bununla birlikte bireylerin günümüz iş ortamında artık hemen hemen her çalışma alanında tükenmişlik sendromunu yaşadığı söylenebilir.

Bir bireyin tükenmişlik deneyimi, bireysel ve çevresel faktörlerin birleşimine bağlanabilir. Bireysel faktörler söz konusu olduğunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, beklentiler, performans, kaygı düzeyi, mesleki ilgi ve memnuniyet, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır. Çevresel faktörler ise yönetsel davranış, çalışma ortamının kalitesi, çalışma koşulları ve sosyal destek gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu unsurlar bireylerde tükenmişliğin gelişmesi ve tezahür etmesi üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Öztürk, 2016: 30).

Başlangıçta tükenmişlik yalnızca bireysel nedenlere atfedilmiş ve önerilen çözüm, tükenmişliğe yol açan belirli bireysel sorunları ele almak ve ortadan kaldırmak olmuştur. Bu sorunların çözilememesi durumunda şahsın görevden alınması önerilmiş ancak daha sonraki araştırmalar tükenmişliğin hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Tükenmişliğe katkıda bulunan birincil bireysel faktörler arasında yaş, medeni durum, cinsiyet, aile ve eğitim geçmişi gibi demografik değişkenlerin yanı sıra kişilik özellikleri, işe bağlılık düzeyi, kontrol, iş kıdemi, kişisel yeterlilik ve empati

becerileri yer almaktadır. Kişilik özelliklerine bakıldığında, yüksek standart arayışı, mükemmeliyetçilik, hırs ve rekabetçilik ile karakterize edilen A Tipi özelliklere sahip bireylerin tükenmişlik yaşamaya daha yatkın oldukları görülmektedir. Benzer şekilde B Tipi özelliklere sahip, kişisel çıkarları ön planda tutan, gerçekleştirilemez beklentilere sahip, empatiden yoksun, öz-yeterlik duygusundan yoksun bireyler de tükenmişliğe daha yatkındır.

Tükenmişliğin gelişimi çeşitli bireysel faktörlerden etkilenmektedir ve bu faktörler tükenmişliğin azaltılmasında da olumlu etki yaratabilmektedir (Uygun, 2019; Kazu ve Yıldırım, 2021). Bu bireysel faktörlerin tükenmişlik deneyimini etkileme şekli kişiden kişiye değişir. Çalışma koşulları aynı olsa bile bazı çalışanlar tükenmişlik yaşayabilirken bazıları yaşamayabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar tükenmişlik düzeyindeki bireysel farklılıkları açıklamada çalışma koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerinin, stresli durumlara verilen tepkilerin ve baş etme stratejilerinin önemini vurgulamaktadır (Öztürk, 2016: 30).

2.8.2.2. Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörlerin yanı sıra tükenmişliği etkileyen ve ona sebep olan bir diğer faktör iş yerinden kaynaklanan örgütsel faktörlerdir. Meslek hayatında yaşananların bireyin duygularını etkilememesi mümkün değildir. Pozitif duygu durumuyla çalışmalarına devam eden bireylerin verimliliği artmaktadır. Ancak negatif bir ruh halinde olan çalışan başarısızlık hissiyatıyla kendini yönetememekte, işlerini yapacak gücü bulamamakta ve zinde hissedememektedir (Aydemir ve Akdoğan, 2019). Sonuç olarak bireyin mesleki anlamdaki verimliliği de düşmektedir.

Çalışanların işyerinde karşılaştığı zorluklar ve koşullar, çok sayıda faktörden kaynaklanan örgütsel tükenmişliğe yol açmaktadır. Çalışanların iş yükü, ödüller, işyerine bağlılık, adaleti ve değerleri ön planda tutan yönetim yaklaşımları gibi çalışma koşulları bu tükenmişlikte önemli rol oynamaktadır (Sürgevil, 2006). Ayrıca işin niteliği, organizasyon yapısı, organizasyondaki hakim iklim ve kültür de önemli faktörlerdir. Kurumun büyüklüğü, ekonomik durumu ve toplumsal değerlere olan tutumu çalışanların tükenmişlik düzeylerini daha da etkileyebilir. Özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bireysel ilişkilerin kalitesi tükenmişliği etkileyen kritik bir faktördür. Tükenmişliğin nedenlerini tam olarak anlamak ve analiz etmek için hem bireysel hem de örgütsel

faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel faktörler öncelikle çalışan etkileşimlerinden, yönetim tarzından ve çalışma kültüründen kaynaklanan sosyal çalışma ortamı etrafında dönmektedir.

Örgütsel tükenmişliğin oluşumu çalışanların işe bağlılığını, motivasyonunu ve genel iş tatminini etkileyen çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Mutlu, 2019). Kurumsal düzeyde, çalışma ortamı, çalışma koşulları, iş güvenliği, yönetim yaklaşımı, ücret politikaları, iletişim eksikliği, yönetici baskısı ve rol belirsizliği gibi tükenmişliğin çeşitli nedenleri vardır. Bu faktörler örgüt içerisinde tükenmişlik riskini artırma potansiyelleri açısından dikkat çekicidir (Sever, 1997).

Örgütsel açıdan tükenmişliğin sebeplerine bakıldığında, örgütün ağır kurallarının bulunması, örgüt içindeki rol çatışmaları, net davranış normlarının eksikliği, beklentiler, çatışmalar ve belirsizliklerin çalışanları tükenmişlik hissine yönlendirdiği görülmektedir. Tüm bu etkenler doğrultusunda çalışan tükenmişlik duygusuna girmekte, duyarsızlaşmakta ve kendini başarısız görmeye başlamaktadır. Buna paralel olacak şekilde, Maslach'a göre bireyler üzerindeki iş yükü, işleri üzerindeki kontrol yetkisi, aidiyet duygusu, örgüt bünyesindeki ödüller ve adalet sistemi tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler arasındadır (Maslach ve Leiter, 2017).

Örgüt içerisinde bireye verilen fazla iş yükü sonucu, bireyin yorgunluğu artacak ve tükenmişliği tetiklenecektir. Sonuç olarak kısıtlı zaman dilimi içerisinde yüklenen fazla iş yükünü tamamlayamayan bireyde başarısızlık duygusu ve enerji kaybı kendini gösterecektir. Örgüt içerisinde şayet çalışanlara kontrol yetkisi verilirse, çalışanların eylem ve irade gücü yükselecektir. Belirli bir çerçeve dahilinde inisiyatif alabilen çalışan kendini daha etkin ve başarılı hissetmektedir (Maslach ve Leiter, 2017). Bunların dışında, bir iş yerinde bir çalışanın başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, motivasyonunu artırıcı niteliktedir. Ödül kavramı kimi zamanlar sadece yönetici ya da iş arkadaşlarının kendisine sunduğu onay olarak karşılaşılmaktadır. Çalışanın onay alması ve takdir edilmesi, tükenmişlik duygusunu, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarı algısını etkilemektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Maslach'a göre çalışanın tükenmişlik duygusunu etkileyen bir diğer örgütsel faktör çalışanın çalıştığı yere duyduğu aidiyet duygusudur. Bu duyguyu besleyen en önemli durum ise iş yerindeki sosyal etkileşim ve iletişimin kalitesidir (Maslach ve Leiter,

2017). Patronlar ya da meslektaşlar arasındaki gerginlik ya da iletişimsizlik durumları bireylerde tükenmişliğe sebep olabilmektedir.

Son olarak, çalışma ortamındaki adalet duygusu tükenmişlik üzerindeki etkilidir. Çalışma ortamında adaletsizlikle karşılaşan bir çalışan o ortam uzaklaşmak isteyecek ve işine olan bağlılığı düşecektir. Nitekim Ertuğrul (2018) da işçi ile iş veren arasındaki adalet beklentisinin karşılanmadığı durumda tükenmişlik duygusunun ortaya çıktığını belirtmiştir.

2.9. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki sonuçları çok çeşitli olup, bir dizi psikosomatik bozukluğa yol açmaktadır. Bu bozukluklar, güçlü işten ayrılma isteği, işinden memnun olmama, aile ilişkilerinde gerginlik, huzursuzluk, uyku bozuklukları, alkol, sigara ve uyuşturucu tüketiminin artması gibi çeşitli şekillerde kendini göstermektedir (Öztürk, 2016: 30). Tükenmişliğin etkisi bu dış faktörlerin ötesine uzanır. Bireyler aşırı iş yükü nedeniyle yorgunluk ve kronik yorgunluk hisseder ve aynı zamanda sürekli bir tükenme yaşayabilir. Tükenmişlik, uzun bir zaman dilimi içerisinde yavaş yavaş gelişen semptomların karmaşık etkileşimi ile karakterize edilen, aşamalı ve sinsi bir süreçtir (Peker, 2002). Tükenmişliğin fiziksel bedeline ek olarak kişinin özsaygısı, kendine güveni ve genel duygusal sağlığı üzerinde de zararlı etkileri olabilir ve sıklıkla kas ağrısına ve diğer olumsuz duygusal belirtilere neden olabilir (Droogenbroeck vd., 2014).

Tükenmişlik ayrıca içsel dürtünün azalması, anormal ve ani duygusal tepkiler, unutkanlık, sürekli yorgunluk, sosyal geri çekilme, uyku bozuklukları, suçluluk duygusu, başkalarına karşı hoşgörüsüzlük ve aile ilişkilerinde artan gerilim gibi duygusal ve psikolojik belirtileri de kapsar. Aynı zamanda değişime direnç, başkalarına güven eksikliği, devamsızlık ve işle ilgili sorumluluklardan kaçınma gibi davranışsal göstergeleri de kapsar. Ayrıca tükenmişlik, kas spazmları, kardiyovasküler sorunlar, eklem rahatsızlıkları ve baş ağrıları gibi fiziksel belirtilerle de ortaya çıkabilmektedir (Güler, 2021). Tükenmişliğin belirtileri fiziksel, duygusal/psikolojik ve davranışsal alanlarda kategorize edilir. Bu belirtileri tükenmişliğin doğrudan sonuçları olarak düşünmek akla yatkındır (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Bireyler tükenmişlik yaşarken nefes almada zorluk, vücut ağrıları, tekrarlayan hastalıklar ve kalıcı yorgunluk gibi bir dizi fiziksel semptomla karşılaşabilirler. Bu

şikayetler işe uyum sağlama becerilerini önemli ölçüde etkileyebilir; hatalara, gecikmelere, sık devamsızlıklara ve iş performansında düşüşe neden olabilir. Bu davranışlar aynı zamanda hem mesleki hem de kişisel ilişkileri zorlayarak genel refahın bozulmasına neden olabilir (Öztürk, 2016: 30). Tükenmişliğin etkilerinin bireyin ötesine uzandığını, azalan üretkenliğin ve işten ayrılma düşüncelerinin organizasyon içindeki diğer kişileri olumsuz etkileyebileceğini unutmamak önemlidir. Vücudun enerji üretimi tüm sistemlerin uyumlu çalışmasına bağlıdır. Tutkuyla çalışan kişi, uzun süreli çalışmalardan sonra bile yüksek enerji seviyesini koruyabilir. Ne yazık ki tükenmişlik yaşayan bireylerin profesyonel yaşamlarına ilk girişleri genellikle bu şekilde olmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981).

Tükenmenin başlangıcı yavaş ve ince bir süreçtir. Tükenmişlik belirtileri genellikle daha fazlasını başarmak için aralıksız istek duyan, sorumluluklarını özenle yerine getiren, ek görevler üstlenen ve bir yandan da sınırlarını zorlayan bireylerde ortaya çıkar (Gün, 2015). Başlangıçta tükenmişlik kişinin zihinsel durumuyla yakından bağlantılıdır. Yaşamda amaç eksikliği, ideallerin aşınması, boşluk duygusu, neşenin yokluğu ve öz değer duygusunun azalması, bunların hepsi öz saygının azalmasına ve umutsuzluk hissinin oluşmasına katkıda bulunur. Ayrıca tükenmişliğe sıklıkla fiziksel belirtiler de eşlik eder. Zihin ve beden arasındaki bağlantı ve sürekli etkileşim göz önüne alındığında, kaçınılmaz olarak birbirlerini etkilerler ve çeşitli rahatsızlıklara yol açabilirler. Bunlar, üretkenliğin azalması nedeniyle stres kaynaklı suçluluk duygusundan uykusuzluğa, yeterli dinlenmeye rağmen devam eden kalıcı yorgunluğa ve ardından baş ağrısı, baş dönmesi, soğuk algınlığı, migren, sırt ağrısı, mide bulantısı, alerji, cilt rahatsızlıkları, sindirim sorunları ve nefes alma zorluklarına kadar değişebilir (Espeland, 2006). Sonuç olarak tükenmişlik hem bireyleri hem de örgütleri etkileyerek her iki alanda da ilerlemektedir (Mutlu, 2019).

Duygusal tükenme kavramı, aşırı stresle karakterize edilen bir durum olan tükenmişlik ile ilgilidir. Maslach'a göre duygusal tükenme, tükenmişliğin önemli bir yönüdür ve hem duygusal hem de fiziksel kaynakların tükenmesini ifade eder (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenmeye genellikle uzun saatler çalışma, kişinin işi üzerinde kontrol sahibi olmaması, belirsiz iş beklentileri ve kişisel çatışmalar gibi faktörler neden olur. Duygusal tükenme yaşayan bireyler çoğu zaman kendilerini yetersiz ve zihinsel olarak yorgun hissederler. Ayrıca işlerinden kopabilirler, bu da iletişimde zorluklara ve motivasyon eksikliğine yol açabilir (Maslach ve Goldberg, 1998). Tükenmişliğin diğer

belirtilerinden farklı olarak duygusal ve psikolojik belirtiler daha az belirgindir ve tespit edilmesi daha zordur (Ardıç ve Polatçı, 2008). Bu belirtiler arasında bloklanmış hissetme ve kolayca öfkelenme, özgüvende azalma ve duygusal hassasiyette artış, korku ve kaygı duyguları, sebepsiz huzursuzluk, başkalarına karşı saldırgan davranışlar sergileme, olumsuzluk sergileme ve suçlayıcı sözler söyleme ve genel anlamda genel anlamda bir azalma yer almaktadır. Bu durumun olumsuz etkileri; iş-yaşam dengesini sağlıklı sürdürememe, saygı gibi olumlu duyguların azalması, konsantrasyon güçlüğü, paranoyak eğilimlerin ortaya çıkması, ilişkilerde duyarlılık ve ilgi eksikliği, başarıya ulaşmaktan kopma duygusu (Potter, 1998; Leiter ve Maslach, 1988; Çam (1992) ile Ardıç ve Polatçı (2008) tarafından yapılan ek çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir.

Tükenmişliğin belirtileri, fizyolojik ve duygusal/psikolojik semptomların aksine, en çok kişinin davranışlarında belirgindir. Davranışsal belirtilerin ortaya çıkmaya başlaması, tükenmişlik düzeyinin artık kontrol altına alınamayacak bir noktaya ulaştığını gösterir. İçsel çalkantıların dışa yansması haline gelir (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Bu davranışsal belirtiler arasında geç kalma, işe gitmekte isteksizlik, kendisine verilen görevleri zamanında yerine getirememe, örgütsel normlara uymama, başkalarına karşı düşmanlık gösterme, sık sık şikayet alma, iş arkadaşlarıyla çatışma yaşama, tütün ve alkol kullanımının artması, yeme alışkanlıklarında değişiklikler yer almaktadır. ayrılık ya da boşanmaya yol açan evlilik sorunları, hastalığı bahane olarak kullanma, değişime direnç gösterme, sinizm sergileme ve farklı bir iş alanına geçme isteğini ifade etme (Maslach ve Leiter, 1997; Potter, 1998; Sürgevil Dalkılıç, 2014) ; Umutlu, 2021; Gün, 2015).

2.10. Tükenmişlikle Başetme Yolları

Tükenmişliğin önlenmesi bireysel eylemlerle ve iş arkadaşlarının, ailenin, arkadaşların ve yöneticilerin yardımıyla gerçekleştirilebilir. Bu unsurlar, besleyici bir çalışma ortamı ve olumlu mesleki ilişkiler kurulduğunda tükenmişliğin ilerlemesini durdurma veya anlamlı dönüşümü kolaylaştırma yeteneğine sahiptir (Kargün, 2011: 41).

Çalışanların tükenmişliği yönetme becerilerini geliştirmek, yönetsel düzenlemeler, profesyoneller arasındaki işbirlikçi çabalar, ekip çalışmasını teşvik etme ve bireysel büyümeye öncelik verme gibi çeşitli stratejilerin uygulanmasını gerektirir. Tükenmişlikle etkili bir şekilde mücadele etmek için bireysel sorumluluklara sınırlar koymak çok önemlidir. Hem müşteriler hem de kuruluş, sorunlarına çözüm bulmaktan tek

başına sorumlu değildir. Sonuç olarak, bireylerin eyleme geçmede kendi yetkilerinin ve sorumluluklarının farkında olmaları gerekir. Bu öz farkındalık, iş tatminini arttırmada çok önemli bir rol oynar. Tükenmişliğe yatkın bireylerin tükenmişlik sürecine ilişkin kapsamlı bir anlayışa sahip olmaları ve varlığını aktif olarak kabul etmeleri zorunludur.

Tükenmişliğin ilk aşamasında bireyler sıklıkla herhangi bir inisiyatif alma konusunda bir fazlalık duygusu yaşarlar. Daha sonra dürtüleri ve canlılıkları azalır. Tükenmişliği önlemek için kişinin hedefleri ile tutum ve eylemleri arasında bir uyum sağlaması hayati önem taşır. Ayrıca çalışanın yetenekleri ile işinin getirdiği zorluklar arasında bir denge kurmak tükenmişliğin önlenmesinde avantajlı olabilir (Kargün, 2011: 43).

2.11. Tükenmişlikle Başa Çıkma Kişisel Yöntemler

Tükenmişliği bireysel düzeyde ele almak için gerçekleştirilebilecek çeşitli eylemler vardır. Etkili bir yaklaşım, gerçekçi ve ulaşılabilir iş hedefleri oluşturmaktır. Ayrıca atılganlık eğitimlerine katılmak, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak faydalı olabilir. Zaman yönetimi becerilerini geliştirmek ve hobilerle ilgilenmek de tükenmişlikle mücadeleye yardımcı olabilir. Düzenli tatiller yapmak, derinlemesine düşünmek ve kendini keşfetmek için zaman ayırmak önemli uygulamalardır. Gevşeme tekniklerini öğrenmek ve biyolojik geri bildirim yöntemlerini kullanmak tükenmişliğin azaltılmasına katkıda bulunabilir. Jimnastik gibi fiziksel aktivitelerin dahil edilmesi ve monotonluğun önlenmesi için çeşitliliğin tanıtılması da etkili stratejilerdir. Son olarak, bir iş değişikliğini düşünmek veya kariyer geçişi olasılığını araştırmak dikkate değer olabilir (Glogow, 1998: 79-83).

2.11.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme

İnsan, ayrı bir tür olarak olağanüstü niteliklere ve ilkelere sahiptir. İnsanlığın temel özü, bir idealin amansız arayışına bilinçli olarak katılma yönündeki doğuştan gelen dürtüde yatmaktadır. Her birey, serbest bırakılmayı bekleyen doğuştan gelen yeteneklere sahiptir. İnsan varlığının yörüngesi, artan psikolojik yetenek ve etki için sürekli bir arayışla karakterize edilir.

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında hedef ve ideallerin gerçekleşmesi önemli rol oynamaktadır. Bireylerin beklentilerinin karşılanmaması, hayal kırıklığı ve bıkkınlık

duygularına yol açabilmektedir. Çalışanların beklentilerini çok yüksek tutmaları ve gerçeklikten uzak tutmaları rahatsızlık, sıkıntı ve iş doyumunun azalması olasılığını artırabilmektedir (Tüm kara, 1997).

2.11.2. Dinlenme

Uzun süreli stres durumlarında bireyler, yüksek kan basıncı ve sindirim sorunları da dahil olmak üzere çeşitli fiziksel belirtilerle karşılaşabilirler. Bu belirtilerin bireyler için önemli ve kalıcı sağlık komplikasyonlarına dönüşme potansiyeli vardır. Bireyin refahını sağlamak için fiziksel ve zihinsel dinlenme arasında bir denge kurmak önemlidir. Bu nedenle aşırı yorgunluktan kaçınılması, düzenli molalar verilmesi, iş yeri dışında kişisel ilgi alanlarınıza ve eğlence faaliyetlerine zaman ayrılması tavsiye edilir. Bu çabalara katılmak, enerji seviyelerinin yeniden sağlanmasını kolaylaştırır ve çalışanlar için üretkenliğin ve performansın artmasına yol açar (Tüm kara, 1997).

2.11.3. İş Değiştirme

İş değiştirme süreci hem heyecan verici hem de zorlu olabilir. Tanıdık olanı geride bırakmayı ve bilinmeyene doğru ilerlemeyi içerir. Ancak dikkatli planlama ve hazırlık ile bu geçiş yeni fırsatlara ve kişisel gelişime yol açabilir (Feldman, 2002). İş değiştirmenin önemli bir yönü becerilerinizi ve ilgi alanlarınızı değerlendirmektir. Ne yapmaktan hoşlandığınızı ve nelerde başarılı olduğunuzu düşünmek için zaman ayırın. Bu öz değerlendirme, tutkularınız ve güçlü yönlerinizle uyumlu potansiyel kariyer yollarını belirlemenize yardımcı olacaktır (Feng ve Tsai, 2012).

İstediğiniz kariyer yolunu belirledikten sonra kapsamlı bir araştırma yapmanız çok önemlidir. Hedef pozisyonunuz için iş piyasası trendlerini, maaş aralıklarını ve gerekli nitelikleri keşfedin. Bu bilgiler karar verme sürecinize rehberlik edecek ve gerçekçi hedefler belirlemenize olanak sağlayacaktır. Ağ oluşturma, işleri değiştirmenin bir diğer önemli bileşenidir. İstediğiniz alandaki profesyonellere ulaşın ve onların tavsiyelerini alın. Ağınızı genişletmek ve başkalarının deneyimlerinden yararlanmak için sektör etkinliklerine katılın ve ilgili çevrimiçi topluluklara katılın. Bağlantı kurmak, iş fırsatlarına kapı açabilir ve seçtiğiniz sektöre ilişkin değerli bilgiler sağlayabilir (Feldman, 2002).

İş değiştirirken özgeçmişinizi ve kapak mektubunuzu güncellemek de önemlidir. Başvuru materyallerinizi yeni pozisyona ilişkin becerilerinizi ve deneyimlerinizi

vurgulayacak şekilde uyarlayın. Farklı sektörlerde uygulanabilecek aktarılabılır becerileri vurgulayın ve hızlı bir şekilde uyum sağlama ve öğrenme yeteneğinizi sergileyin. İş arama sürecinde ısrarcı ve proaktif kalmak önemlidir. Çevrimiçi iş ilanları ve profesyonel ağ siteleri gibi çeşitli iş arama platformlarını kullanın. Potansiyel işverenler üzerinde unutulmaz bir izlenim bırakmak için bilgilendirme görüşmelerinden ve iş fuarlarından yararlanın. (van der Voet ve van de Walle, 2018).

Bir iş teklifini aldıktan sonra şartlar ve koşulları dikkatlice değerlendirin. Maaş, sosyal haklar, iş-yaşam dengesi ve büyüme fırsatları gibi faktörleri göz önünde bulundurun. Yeni pozisyonun uzun vadeli kariyer hedefleriniz ve değerlerinizle uyumlu olduğundan emin olun. Son olarak, değişen işlerle birlikte gelen öğrenme eğrisini benimseyin. Mesleki gelişim için yeni zorluklara ve fırsatlara açık olun. Olumlu bir tutum sergileyin ve sürekli öğrenme ve iyileştirmeye bağlı kalın (van der Voet ve van de Walle, 2018).

Sonuç olarak, iş değiştirmek dönüştürücü bir deneyim olabilir. Becerilerinizi değerlendirerek, araştırma yaparak, ağ oluşturarak, başvuru materyallerinizi güncelleyerek ve ısrarcı kalarak bu geçiş sürecini başarıyla yönetebilirsiniz. Yolculuğu kucaklayın; kendinizi tatmin edici ve ödüllendirici bir kariyerin içinde bulabilirsiniz (Feng ve Tsai, 2012).

Çalışanlar her gün aynı görevleri yerine getirerek tekrarlayan bir döngünün içinde sıkışıp kaldıklarında tükenmişlik riski artabilir. Bununla mücadele etmek için monotonluktan kurtulmak ve iş değişikliği olasılığını araştırmak faydalı olabilir. Ancak işten ayrılmanın büyük bir ağırlığı olduğundan bu karara temkinli yaklaşmak çok önemli. Mevcut tüm seçenekleri kapsamlı bir şekilde değerlendirmek, her birini dikkatle değerlendirmek ve sonuçta en uygun seçimi yapmak önemlidir. Özellikle belirli bir kariyere sahip olduktan sonra iş değiştirmek, bireylerin kumar oynamaya istekli olmayabilecekleri geniş kapsamlı sonuçlara yol açabilir. Uzmanlardan rehberlik almak ve kişinin hayatının diğer yönlerini dikkate almak, bu tür kritik konuları ele almada hayati adımlardır (Glogow, 1998: 79-83).

2.11.4. İşe Ara Verme

Bazen mesleki sorumluluklarımıza ara verip yeniden enerji toplamak gerekir. Çalışanların iş stresini azaltmanın olası çarelerinden biri, periyodik izin ve dinlenme

sürelerinin yanı sıra hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasıdır. Bu onarıcı önlemler, çalışanlar arasında duygusal rahatlamayı etkili bir şekilde teşvik eder. Yoğun dönemlerde kısa molalar vermek değerli bir fırsat olarak görülebilir (İzgar, 2000). Kısa olmalarına rağmen bu molalar enerji seviyelerini yenileyebilir ve işin kontrolden çıkmasını engelleyebilir (Glogow, 1998: 79-83).

2.11.5. Kendini Tanıma

Tükenmişlikle mücadelede kişinin kendini anlaması ve ihtiyaçlarının bilincinde olması çok önemlidir. Bireyler, stres yönetiminin bir yolu olarak kendi duygularına uyum sağlama yeteneğini geliştirmelidir. Tükenmişliği gidermenin ilk adımı, kişinin duygularını ve bunların altında yatan nedenleri tanıması ve kavramasıdır (Baymur, 1976). Bu kişisel farkındalık olmadan harekete geçmek, durumu daha da kötüleştirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle bireylerin, uygun önlemleri alabilmeleri için kendi istek ve ihtiyaçlarını net bir şekilde anlamaları hayati önem taşımaktadır.

2.11.6. Kendini Gerçekleştirme

Maslow (1981) tarafından ortaya atılan kendini gerçekleştirme kavramı, çok yönlü bir bireyin gelişimi için gerekli olan piramit şeklinde bir ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak tasvir edilmiştir. Bu piramidin zirvesinde kendini gerçekleştirme ihtiyacı yatmaktadır. Ancak kendini gerçekleştirmenin elde edilmesi daha düşük düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, ait olma ve saygı gibi. Bu temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bireyler, gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanıyan bir rahatlık ve özgürleşme duygusu yaşayabilirler. Kendini gerçekleştirme, insanlığın nihai arzusunu temsil eder ve doğuştan gelen amacımızı ve aralıksız büyüme arayışımızı vurgular (Maslach ve Jackson, 1981: 99-113).

2.12. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik, bireyin mesleği, çalışma ortamı, kişisel özellikleri ve daha fazlasını içeren çok sayıda faktörden etkilenebilir. Bu çeşitli unsurlar tükenmişliğin gelişmesine katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.

2.12.1. Tükenmişliğin kişisel nedenleri

İzgar'a (2001) göre yapılan araştırmalarda tükenmişliği etkileyen çeşitli kişisel faktörler bulunmuştur. Bu faktörler arasında üstlerden destek, resmi olmayan destek, mesleki tatmin, kişisel yaşamdaki stres, performans, kişilik, motivasyon, kişisel beklentiler, çocuk sayısı, medeni durum ve yaş yer almaktadır.

Tükenmişliğin nedenlerini incelerken bireyin empati düzeyini ve beklentilerini dikkate almak önemlidir. Empati genellikle sosyal duyarlılığı ve işbirliğini teşvik eden olumlu bir özellik olarak görülse de, empati düzeyi yüksek olanlar kendilerini daha ağır bir duygusal yükün altında bulabilirler. Zamanla başkalarının zorluklarını içselleştirip kendilerine mal eden bireyler daha duyarlı ve savunmasız hale gelebilir. Sonuç olarak empati becerisi güçlü bireyler zaman zaman içsel tükenmişlik yaşayabilmektedir. Beklenti düzeyleri de tükenmişlikte rol oynamaktadır. Gerçekçi algılar ve öz farkındalık, bireylerin çevrelerindeki fırsatları ve koşulları nasıl algıladıklarını belirler. Bireyler yanlış değerlendirmeler yaptıkları takdirde gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilirler. Bu genellikle işgücüne katılan, kendi yetenekleri konusunda abartılı bir algıya sahip olan ve başarı konusunda yüksek umutlara sahip olan genç profesyoneller için geçerlidir. Bu faktörler beklentilerin artmasına katkıda bulunur ve tükenmişliğe yol açabilir.

Olumsuz koşullar veya kişisel sınırlamalar sonunda hayal kırıklığına ve hayal kırıklığına yol açabilir. Kişinin kendine olan güvenini zedeleyebileceği, duygusal yetersizliğe ve sonuçta tükenmişliğe yol açabileceği için gerçekçi olmayan beklentiler belirlemekten kaçınmak çok önemlidir (Kefeli, 2020: 37).

2.12.2. Tükenmişliğin örgütsel nedenleri

İşyerinin türü, işin gereklilikleri, kurumsal özellikler, haftalık çalışma saatleri, eğitim düzeyi, müşterilerle ve meslektaşlarla etkileşimler, sınırlı personel ve kaynaklar, kurumsal ve iş ortamları ile ekonomik ve sosyal faktörlerin tümü tükenmişliğe katkıda bulunur. Birbiriyle ilişkili bu bileşenlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması için tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir (Izgar, 2001:11).

Örgüt içindeki adalet algısı tükenmişliğe katkıda bulunan bir diğer faktördür. Çalışanlar, kuruluşun adil bir şekilde işleyip işlemediğini belirlemek için, görev dağıtımı, ödül sistemi ve kendilerine nasıl davranıldığı gibi kuruluşun çeşitli yönlerini değerlendirir.

Bu değerlendirme onların hem örgüte hem de işlerine karşı tutumlarını etkiler. Yapılan araştırmalar adalet algısındaki değişikliklerin tükenmişlik düzeylerini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Adalet duygusunun artırılmasının tükenmişliği azalttığı ve işe karşı daha olumlu bir tutumu teşvik ettiği bulunmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılığın artmasıyla tükenmişliğin azalması arasında da bir ilişki vardır (Kefeli, 2020: 38).

Kontrol kapsamı göz önüne alındığında, çalışanların kuruluş içindeki işlerini etkileyen kararlar alma özgürlüğüne ve bağımsızlığına sahip olmaları çok önemlidir. Bu özerklik, işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına olanak tanır ve tükenmişlik olasılığını azaltır. Ayrıca çalışanların ödüllendirilme şekli de tükenmişlikle mücadele etme becerilerinde önemli bir rol oynuyor. Maddi ve manevi olarak yeterince tanınmaz ve ödüllendirilmezlerse tükenmişliğe karşı dayanıklılıkları zayıflar. İşyerine ait olma duygusu da tükenmişlik riskini etkilemektedir. Meslektaşlar arasındaki ilişki sorunları, yapıcı olmayan iletişim tarzları ve mobbing vakaları gibi faktörler tükenmişlik olasılığını artırabilir. Ayrıca, çalışanların değerlerinin kurumun misyon ve vizyonu ile örtüşmemesi, performanslarını iyi ya da kötü olarak sınıflandırmayan bir değerlendirme sisteminin bulunmaması, değer yargılarına ve farklılıklara karşı hoşnutsuzluk söz konusu olduğunda görüşe göre tükenmişlik riski de artmaktadır .

Çalışanlar arasında tükenmişliğin ortaya çıkması, onların uzun süreli stresi yönetme ve stresli koşullarla baş etme mücadelesine bağlanabilir. Özellikle işyerindeki bu stresli durumların öncelikle kişilerarası dinamiklerden kaynaklandığı açıktır. Ayrıca çalışma ortamının zorlu doğası tükenmişliğin artmasına katkıda bulunan bir faktör olarak hizmet etmektedir. Çeşitli işyerlerinde yapılan kapsamlı araştırmalar, tükenmişliğin kişisel faktörlerden ziyade ağırlıklı olarak iş koşullarından etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Tükenmişlik aşamasına ulaşmadan önce, yüksek iş talepleri ve yetersiz kaynakların birleşimi tetikleyici rol oynayabilmektedir (Kefeli, 2020: 38).

İş dünyasında insan unsurunun giderek daha fazla tanınmasıyla birlikte, örgütsel tükenmişliğe katkıda bulunabilecek çeşitli faktörlerin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi zorunlu hale gelmiştir. Sağlıksız bir çalışma ortamının, saygı eksikliğinin, aşırı iş yükünün ve sınırlı kişisel gelişim fırsatlarının bireyler üzerindeki etkisini dikkate almak çok önemlidir; çünkü bu koşullar, değersizlik duygusuna ve genel refahta kademeli bir düşüşe yol açabilir. Bunun sonucunda bireyler çevrelerinden uzaklaşabilmekte ve tükenmişliğin zararlı etkilerine yenik düşebilmektedirler (Kefeli, 2020: 39).

2.13. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, psikolojik sıkıntı, sağlık sorunları, azalan özgüven ve işleriyle ilgili giderek artan tatminsizlik gibi çok sayıda zorlukla karşı karşıyadır. Tükenmişliğin olumsuz etkisi bireyin ötesine geçer, aynı zamanda ortalamanın altında hizmet kalitesine ve kişisel değerlerle çelişen davranışlara yol açar. Bu da işletmeler açısından sorunlar yaratarak performansın düşmesine ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca sürekli huzursuzluk ve çatışmalarla boğuşan aileler de tükenmişliğin istenmeyen sonuçlarından etkilenmektedir (Örmen, 1993:27).

Tükenmişlik bir kez ortaya çıktığında işe karşı ilgisizlik, sorumlulukları başkalarına yükleme, üretkenlik ve performansın azalması, sık devamsızlık, sosyal geri çekilme, iş tatminsizliği, gönüllü istifa, devamsızlıkların artması ve izin sürelerinin uzaması gibi çeşitli sonuçlar ortaya çıkar (Girgin, 1995:21). Literatür tükenmişliğin sonuçlarını incelerken farklı bulgular ortaya koymakta ve tükenmişlik belirtilerine katkıda bulunan birçok faktörün aynı zamanda tükenmişliğin nihai sonucuna da katkıda bulunduğunu göstermektedir (Güler, 2021).

2.13.1. Bireysel Sonuçlar

Yorgunluk ve umutsuzluk, tükenmişliğin sonucunda bireylerin yaşadığı başlıca sonuçlardır. Bireyin vücudu, iyileşme yeteneğini aşan hızlı bir fiziksel enerji harcama sürecine girer ve bu durum yorgunluk hissine yol açar. Fiziksel yorgunluk fark edilmediği takdirde sinirlilik, kaygı, iş motivasyonunda azalma gibi psikolojik belirtilerle ortaya çıkabilmektedir (İzgar, 2001).

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde bazı fiziksel sağlık belirtileri ortaya çıkmaktadır. Bu semptomlar arasında fiziksel yorgunluk, aşırı terleme, hızlı kalp atışı ve dikkat gerektiren çeşitli sistemik sorunlar yer alır. Ayrıca psikolojik sağlık sorunları da tükenmişlikte önemli rol oynamaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde duygusal tükenme, uyku bozuklukları ve depresyon yaygın görülen semptomlardır. Tükenmişlik yaşayan bireyler bu sorunlarla başa çıkabilmek için alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi zararlı alışkanlıklara başvurabilmektedir. Ayrıca tükenmişlik, bireyin sosyal çevresi ve meslektaşlarıyla bağlantı kurma becerisini azaltarak ilişki kurmayı zorlaştırabilmektedir. Sonuç olarak, bu hem evde hem de işyerinde sağlıksız bir yaşam tarzına yol açabilir. İş ve aile arasındaki çatışma tükenmişliğe hem katkıda

bulunabilir hem de tükenmişlikten etkilenebilir, bu da bu tür çatışmalarla karşılaşan bireylerde tükenmişliği daha yaygın hale getirebilir (Kavasoğlu, 2021: 20).

İşyerinde tükenmişlik sendromu hem bilişsel hem de duygusal işleyişi etkileyen psikolojik değişikliklere yol açar. Çeşitli çalışmalar, bu sendrom ile konsantrasyon ve hafızanın bozulması, karar verme güçlükleri, baş etme yeteneğinin azalması, kaygı ve depresyonun artması, yaşamdan memnuniyetsizlik, özgüvenin azalması, uykusuzluk, sinirlilik ve sinirlilik gibi sorunlar arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Salvagioni vd., 2017). Ayrıca Bryan, Goodman, Chappelle, Thompson ve Prince (2018) gibi araştırmacılar tükenmişlik sendromunun intihar için önemli bir risk faktörü olduğunu belirlemiştir.

Araştırmalar, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan bireylerin kas-iskelet sistemi ağrıları, mide-bağırsak değişiklikleri, kardiyovasküler bozukluklar, baş ağrıları, enfeksiyonlara karşı artan duyarlılığın yanı sıra uykusuzluk ve kronik yorgunluk gibi çeşitli fiziksel sağlık sorunlarına daha yatkın olduğunu belirlemiştir (Giorgi vd., 2017). Ek olarak, araştırmalar tükenmişliğin tehlikeli bir yükselişe yol açtığını ortaya çıkarmıştır (Penz vd., 2018). Ayrıca tip 2 diyabet için bağımsız bir risk faktörü olarak tanımlanmıştır ancak bu semptomların ortaya çıkışı bireyler arasında farklılık gösterebilir ve her vakada mevcut olmayabilir (Strikwerda vd., 2021).

Hem fiziksel hem de psikolojik sağlık sorunlarıyla bağlantılı olan tükenmişlik, iş tatminsizliğiyle yakından ilişkilidir (Boamah vd., 2022). Ayrıca tükenmişlik, örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlığın artması, işten ayrılma niyeti ve performans düşüşü ile doğrudan ilişkilidir (Özkan, 2022). Tükenmişlik yaşayan bazı bireyler görevlerinden ayrılmayı tercih ederken bazıları ise çalışmaya devam etmeyi tercih edebilir (Ashuntantang, Miljeteig ve Luyckx, 2022). Sonuç olarak çalışanlar, sağlık sorunları nedeniyle sorumluluklarını tam olarak yerine getiremeseler de kendilerini işe giderken bulabilirler. Ek olarak tükenmişlik, çalışanlar arasında meslektaşlara ve müşterilere karşı saldırganlık, madde bağımlılığı, şirket kaynaklarının kötüye kullanılması ve hatta hırsızlık gibi sapkın davranışlara katkıda bulunabilir (Mäkikangas, Leiter, Kinnunen ve Feldt, 2021).

Bu bireysel sonuçların psikolojik, sağlık ve davranışsal gidişatı ve gelişimi her durumda farklılık gösterir. Tükenmişlik sendromunun dört farklı aşaması vardır, ancak bunları bu açıdan doğru bir şekilde kategorize etmek bazen zor olabilir.

Hafif düzeyde tükenmişlik yaşayan bireyler, baş ağrısı, sırt ağrısı ve bel ağrısı gibi hafif, spesifik olmayan fiziksel semptomlar sergileyebilir. Ayrıca bir miktar yorgunluk da yaşayabilirler. Tükenmişlik orta düzeye ilerledikçe bireyler uykusuzlukla mücadele edebilir, dikkat ve konsantrasyon konusunda zorluklar yaşayabilir. Duygusal olarak tükenme ve kopma, sinirlilik, alaycılık, yorgunluk, can sıkıntısı, motivasyonda kademeli bir düşüş, hayal kırıklığı, yetersizlik, suçluluk ve olumsuz özgüven duyguları yaşayabilirler.

Şiddetli tükenmişlik vakalarında devamsızlık, görevlerden kaçınma, duyarsızlaşma, alkol ve psikotrop ilaç kullanımında gözle görülür bir artış vardır. Ancak aşırı tükenmişlik durumlarında bireyler kendilerini izole etme, saldırganlık gösterme, varoluşsal krizler yaşama, kronik depresyonla baş etme, hatta intihara teşebbüs etme gibi daha aşırı davranışlar sergileyebilmektedir (Guitart, 2007).

2.13.2. Örgütsel Sonuçlar

Goppelt ve Maslach'a göre tükenmişliğin bir organizasyon içindeki birincil sonucu iş performansındaki düşüştür ve bu da daha sonra sunulan hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkiler. Tükenmişlik yaşayan bireyler mesafeli ve uzak davranışlar sergileyerek başkalarıyla etkileşim sürelerini kısaltırlar. Öfkeleri ve sinirlilikleri arttıkça konsantre olma yetenekleri azalır ve bu da karar verme süreçlerinde dikkat dağınıklığına neden olur. Sonuçlara ulaşma konusunda kayıtsız kalırlar ve her türlü değişime karşı direnç gösterirler. Bu zihniyete sahip çalışanlar güncel bilgilere kapalı olma, kişisel gelişime az ilgi gösterme ve mevcut durumun değişmesine direnme eğilimindedir (Örmen, 1993). Ayrıca tükenmiş çalışanların yaşadığı bu odaklanma eksikliği, iş kazası ve yaralanma riskinin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Sürgevil, 2006).

Tükenmişliğin örgüt içindeki yansımalarından biri de müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyetlerinin ortaya çıkmasıdır. Bu genellikle çalışanların hizmet verdikleri bireylerin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılayamamalarının ve kaba ve incitici tutumlar sergilemelerinin doğrudan bir sonucudur. Ayrıca, çalışanların belirlenen çalışma saatlerine uymamaları, hatta işten tamamen uzak kalmaları, daha yüksek oranda çalışan değişimine

ve genel olarak işlerine bağlılık eksikliğine yol açabilir. Bu faktörler ise organizasyon içerisinde verimsizliğe katkıda bulunmakta ve önemli ekonomik kayıplara neden olabilmektedir (Kavasoglu, 2021: 21).

Bireysel düzeyde tükenmişlik yaşayan çalışanların karşılaştığı yansımalar, motivasyon ve performansın azalması, tüm iş birimine ve organizasyona nüfuz etmesi ve sunulan hizmet kalitesinin düşmesiyle sonuçlanması olarak kendini göstermektedir (Turek, 2020). Benzer şekilde, tükenmişlikle boğuşan çalışanlar organizasyonun geri kalanını da etkileyerek iş görevlerinde çatışmaların ve aksamaların artmasına, sonuçta üretimin azalmasına ve üretim süreçlerinin süresinin artmasına neden olur (Kanwal ve Isha, 2022). Sonuç olarak, duygusal bulaşma teorisine uygun olarak tükenmişlik, "bulaşma etkisi" yoluyla olumsuz bir çalışma ortamı yaratma potansiyeline sahiptir (Valentine, Meglich ve Giacalone, 2022). Bu sendrom aynı zamanda genellikle devamsızlık, üretkenliğin azalması ve verimsiz davranışlar nedeniyle önemli ekonomik kayıplara da neden olur (Claponea, Pop, Iorga ve Iurcov, 2022).

Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireylerin katlandıkları sürekli yorgunluk, iş performanslarını olumsuz yönde etkileyerek örgütün üretkenliğinin ve etkinliğinin azalmasına yol açmaktadır. Bu tükenmişlik hali, bireyin sürekli olarak öfke sergilemesine ve iş arkadaşlarına karşı düşmanca ve çatışmacı tavırlar benimsemesine kadar varabilmektedir (Basım ve Çelik, 2007).

Tükenmişliğin işyerindeki zararlı etkileri bu bulgularla açıkça ortaya konmuştur. Yöneticilerin, organizasyondaki bireylerin tükenmişliği yönetmelerine yardımcı olacak etkili stratejiler belirleyip uygulayarak bu konuyu proaktif bir şekilde ele almaları çok önemlidir. Bunun yapılmaması çalışanların stres yaşamasına, motivasyonlarının düşmesine ve sonuçta başarısızlığa yol açacaktır. Bunun sonucunda örgüt hedeflediği hedeflerden sapacaktır (Kavasoglu, 2021: 21).

2.14. Tükenmişliğin Etkileri

2.14.1. Tükenmişliğin Kişisel Etkileri

İşyerindeki aşırı stres, çalışanlarda duygusal yorgunluğa yol açarak fiziksel yorgunluğa da neden olabilir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin uyku bozukluklarıyla karşılaşması sık görülen bir durumdur. Kronik yorgunluk ve gerginliğin bir araya gelmesi,

bireyleri hem fiziksel hem de psikolojik hastalıklara karşı daha savunmasız hale getirmektedir. Bunlarla sınırlı olmamakla birlikte depresyon, monotonluk hissi, odaklanma eksikliği, karar verme yeteneğinde bozulma ve hafıza bozuklukları da buna dahildir (Sılıg, 2003: 30).

Tükenmişliğin yansımaları, başlangıçta başkalarına yardım etme arzusunun yanı sıra ateşli bir tutku ve aşırı iyimser beklentilere sahip olan kişiler için felaket olabilir. Böyle durumlarda büyük bir heyecanla iş yolculuğuna çıkan çalışanların umut ve özlemlerinin giderek azaldığına tanık olunur (Maraşlı, 1999: 22). Tükenmişliğin yanı sıra çalışanlarda yorgunluk, stres, kaygı gibi belirtiler de yaşanmaktadır. Bu olumsuzluklarla etkili bir şekilde mücadele edebilmek için en etkili yaklaşımlardan biri kişinin kendini gençleştirilmesi, sağlıklı bir zihin ve bedene sahip olmasıdır (Polat, 2014: 62). Üstelik tükenmişlik, uyku düzeninde ve yeme alışkanlıklarında bozulmalar da dahil olmak üzere çeşitli sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Bireyler bu aşamada bu döngüden kurtulamazlarsa gelecekte daha da ciddi zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Güler, 2021).

2.14.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin örgütsel ortamdaki zararlı etkileri, çalışan performansının azalması, hizmet alıcılarına karşı ilgisizlik, şüphecilik ve suçlama eğilimi gibi olumsuz tutumların gelişmesi de dahil olmak üzere çeşitli şekillerde kendini gösterir. Ayrıca tükenmişlik, devamsızlık ve alternatif iş fırsatları arama isteği gibi davranışlara da yol açabilmektedir (Sılıg, 2003: 31). Tükenmişliğin varlığı, çalışanların iş tatmini yaşamasını engelleyebilir ve bu durum örgütler için önemli sonuçlar doğurabilir. Maslach ve Schaufeli tükenmişlik ile iş tatmini arasında bir bağlantı kurmuş olsa da bu ilişkinin kesin doğası tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Bu belirsizliğin nedeni, iş doyumunun azalmasının tükenmişliğin bir sonucu olabileceği gibi, tükenmişliğin ortaya çıkmasına katkıda bulunan bir faktör olabileceği gerçeğinde yatmaktadır (Yıldırım, 1996: 31).

Bireyler arasında tükenmişliğin varlığı, işyerindeki meslektaşları üzerinde zararlı bir etki yaratabilmektedir. Bu bireyler, yalnızca kendi sorumluluklarını değil aynı zamanda iş arkadaşlarının sorumluluklarını da sekteye uğratarak daha fazla kişisel çatışmalar yaratma eğilimindedirler. Sonuç olarak tükenmişlik, iş ortamında bir "bulaşıcı" gibi yayılabilir ve resmi olmayan etkileşimler yoluyla kendini sürdürebilir. Burke ve Greenglass (2001) tarafından yapılan araştırma tükenmişliğin olumsuz ve istilacı bir

yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Başlangıçta bireyleri kişisel düzeyde etkileyen tükenmişlik, zamanla artma eğiliminde olup mesleki yaşamlarında çeşitli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Kaya vd., 2017). Çalışanların gergin tavırlar sergilemesi, yaratıcı fikirlere ve yeniliklere direnç göstermesi, aktif olarak alternatif iş fırsatları araması, görevlerini dikkatsizce yerine getirmesi, hem kişisel hem de organizasyonel başarının azalması, dikkatin azalması nedeniyle iş kazası olasılığının artması, kurumun imajının zarar görmesi bu sonuçlardan bazılarıdır. saygısız davranışlar ve tükenmişliğin genel kurum kültürüne atfedilmesi (Kaya vd., 2017; Sürgevil Dalkılıç, 2014; Kapusuz, 2017).

Çalışanların tükenmişlik yaşaması, hizmet verdikleri kişilere, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına ilişkin algılarını değiştirebilir. Bu da kaygısız ve şüpheli bir tutuma yol açabilir (Örmen, 1993: 30-31). Sonuç olarak, çalışanların iş tatmininin düşük olması nedeniyle örgütler ve işverenler olumsuz etkilerle karşı karşıya kalacaktır. İşten çıkarmalardaki artış, yeni çalışanların işe alınması ve eğitimi için harcamaların artmasına neden olacak, mevcut çalışanların üretkenliğinin ve performansının azalması ise kuruluşun başarısını engelleyecektir.

2.14.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin etkisi işyerinin ötesine uzanır ve bireyin kişisel hayatı üzerinde ciddi sonuçlar doğurabilir. Birisi duygusal olarak tükendiğinde, evdeyken bile stres, huzursuzluk ve fiziksel yorgunluk yaşayabilir. İşle ilgili sürekli şikayetler ve zorluklar, aileyle geçirilmesi gereken zamanın önemli bir kısmını tüketebilir. Sonuç olarak, aile içindeki tartışmalar ve rahatsızlıklar artabilir ve potansiyel olarak ciddi evlilik sorunlarına yol açabilir. Ne yazık ki, işin neden olduğu yoğun stres nedeniyle bu gerilimler çoğu zaman fark edilmemektedir. Bireylerin artık birbirlerini sevmediklerini ifade etmeleri, ayrılık ya da boşanma gibi ciddi sonuçlar doğurabilecek bir durumdur (Örmen, 1993: 31). Tükenmişliğin olumsuz etkileri işyeriyle sınırlı değildir; aynı zamanda kişinin evine ve aile hayatına da yansımaktadır. Bireylerin yaşadığı kişisel sıkıntılar çoğunlukla en yakın akrabalarıyla olan etkileşimlerine sirayet etmekte ve tüm ailenin refahını doğrudan etkilemektedir.

Kişiyorucu bir iş gününün ardından evine, ailesinin yanına geldiğinde, kendisini işle ilgili sorunlardan ayıramaz, bu da olumsuz duyguların ve mutsuzluğun sevdiklerine

aktarılmasına neden olur. İş sorunlarının sürekli tartışılması aile içinde ihmal algısına yol açabilir. Sonuç olarak, sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kuramaması nedeniyle bitkin bireye suç atılabilir ve bu da aile birimi içinde çatışmalara yol açabilir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyler ailelerine kaliteli zaman ayırma konusunda zorluk yaşayabilir, bu da aile üyeleri arasında giderek artan bir mesafe oluşmasına neden olabilir. Gerçek başarıya ancak kişisel ve mesleki yaşam arasında denge kurulduğunda ulaşılabileceğinin farkına varmak önemlidir (Umutlu, 2021; Sürgevil Dalkılıç, 2014).

2.15. Güç Kavramı

Literatürde gücün çeşitli tanımları bulunmaktadır. Weber'e (2006) göre güç, bir aktörün sosyal ilişkideki konumunu ifade eder ve engellere bakmaksızın arzularını ve hedeflerini takip etmesini sağlar. Güç, bir bireyin veya grubun başkalarını etkileme, onlara hükmetme, onların eylemlerini kontrol edebilme yeteneğidir (Aydın ve Coşkun, 2007; Rahim, 1989). Helvacı (2010) gücün bireylerin bulunduğu her ortamda var olduğunu öne sürerken Erdoğan (1998) gücün kişilerarası ilişkilerde belirgin olduğunu ve bu ilişkilerde bireyin güçlü veya zayıf yanlarını belirlediğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla güç temelde ilişkisel bir olgudur.

Tarih boyunca güç, hayatlarımızı şekillendirmede önemli bir rol oynamıştır. Savaş ve barış, adalet ve adaletsizlik, zenginlik ve yoksulluk, itaat ve isyan gibi insan varlığının çeşitli yönleriyle iç içe geçmiştir. Gücün evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı olmamakla birlikte, bireyin kendi fikirleri doğrultusunda başkalarını etkileyerek kendisinde, olayda veya durumda arzu edilen değişiklikleri yaratma kapasitesi olarak anlaşılabilir (Çalışkur, 2016: 31-32). French ve Raven, gücü, kişinin inançlarında, tutumlarında veya davranışlarında değişiklik yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Eryılmaz, 2019: 375).

Örgütsel güç, yöneticilerin bir şirket içindeki hedeflerine ulaşmaları için bir araç görevi görür. Yöneticinin, çalışanları kolektif olarak yönlendirme ve etkileme yeteneğini kapsar. Ancak yöneticinin gücünü etkili bir şekilde ortaya koyamaması ve kullanamaması, bunun sonucunda görevlerin başarıyla yerine getirilememesi, örgütsel gücün eksikliğine veya yokluğuna işaret etmektedir (Titrek ve Zafer, 2009: 660).

Weber, gücü, toplumdaki bir bireyin her türlü muhalefeti istenen yöne etkili bir şekilde yönlendirme kapasitesi olarak tanımlar. Her eylem bir güç kaynağı tarafından

yönlendirildiğinden güç, bir kuruluş içindeki bireyin tutumlarını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Örgüt içinde gücün kullanılma şekli, kişisel niteliklerden, konumlardan ve astlarla olan kişilerarası bağlantılardan etkilenebilmektedir (Çavdar, 2021: 110).

Weber, gücün zorlamayı kapsadığını ancak mutlaka fiziksel güç içermediğini savunur. Fincham ise patronajı bir organizasyon içindeki gücün merkezi yönü olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla güç, dış kontrolle karakterize edilir (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 492-493).

Güç kavramı genel olarak bir bireyin veya grubun başkaları üzerinde etki yaratma kapasitesi olarak anlaşılmaktadır. Daha geniş bir bakış açısıyla güç, arzu edilen sonuçları elde etmek, dirençle yüzleşmek ve bireyleri normalde seçmeyecekleri şekillerde hareket etmeye ikna etmek için bireylerin davranışlarını veya olayların gidişatını değiştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Güç, ister değişim yaratmak ister karşıt görüştekilerin niyetlerine karşı koymak amacıyla kullanılsın, insan varlığının her alanında kullanılabilir (Arslantaş ve Dayanan Uğur, 2018: 49; Bayrak, 2000: 22-23).

Güç konusunda olumlu görüşlere sahip olan bireyler olduğu gibi, olumsuz algılara sahip olan kişiler de bulunmaktadır. Araştırmalar, olumsuz tutumlara sahip kişilerin, gücü saldırganlık, zorbalık ve hedeflere ulaşmaya yönelik manipülatif taktiklerle eş anlamlı olarak gördüklerini göstermektedir. Bunun tersine, olumlu bakış açısına sahip bireyler ise gücü, başkalarını etkileme kapasitesinin farkına vararak, gücü yeni zirvelere çıkmanın ve kişisel gelişimi artırmanın bir yolu olarak görürler (Eren, 2012).

2.16. Örgütsel Güç

Örgüt, belirli bir amaç doğrultusunda bir arada bulunan ve birlikte bu ortak amaca ulaşmak için çalışan insanların oluşturduğu birlik olarak tanımlanmaktadır. Yıldız ve Uzunbacak (2019: 59) örgütü “birtakım hedefler doğrultusunda bireylerin emeklerinin yönlendirildiği, bireylerden oluşan canlı bir organizma” şeklinde tanımlamıştır. Güç kavramı ise günlük hayatta yaygın bir şekilde kullandığımız bir kavramdır. Güç, bir kişinin veya bir grubun, diğerlerini etkileme veya kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu etki veya kontrol, fiziksel, zihinsel, duygusal veya sosyal kaynaklardan kaynaklanabilmektedir. Güç genellikle bir ilişki veya etkileşim bağlamında ortaya çıkmakta ve bir kişinin veya grubun diğerlerini istenilen yönde yönlendirme kapasitesini ifade etmektedir. Nitekim, Çalışkur (2016) da gücü bireyin kendi düşünceleri

doğrultusunda diğer bireyleri etkileyip durumu isteği doğrultusunda değiştirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Bu iki kavramın birlikteliği ise örgütsel güç kavramını doğurmaktadır. Örgütsel güç kavramı, bir organizasyon içindeki bireylerin, diğer bireyleri etkileme veya onları kontrol etme yeteneğini ifade etmektedir. Bu güç, organizasyon içindeki hiyerarşik yapıya dayanabilmekte veya kaynaklara erişim ile ilişkilendirilebilmektedir. Öte yandan, örgütsel güç, liderlik pozisyonundan veya kişinin uzmanlık alanı veya kaynaklanabilmektedir. Örgütsel güç, karar alma süreçlerinde etkili olmayı, kaynakların dağıtımını belirlemeyi veya organizasyon içinde belirli bir pozisyonu korumayı içermekte ve organizasyon kültürü, yapı ve dinamikleriyle yakından ilişkilidir. Liderlik tarzı, iletişim yöntemleri ve kaynaklara erişim gibi faktörler tarafından şekillendirildiği söylenmektedir. Bir örgütteki bir yöneticinin kendindeki gücü etkin kullanamaması ve astlarına iş yaptırabilmesi örgütsel gücü kullanamadığı anlamına gelmektedir (Titrek ve Zafer, 2009).

Örgütsel güç, örgüt içerisindeki ilişkileri belirleyici konumdadır. Gücü bulanan kişiler bu gücü kullanırlarken onları etkileyen bazı etmenler bulunmaktadır. Çavdar (2021) bu konuda örgütteki güçlü kişinin gücünü kullanma biçiminin bireysel özelliklerine, örgütteki konumlarına ve tabi ki astları ile olan ilişkilerine bağlı olduğunu dile getirmiştir. Örgütsel güç, bir örgütteki işleyişi de etkilemekte ve çoğu durumlarda gerekli görülmektedir. Bu bağlamda, ast üst ilişkilerinin düzenli yürütülmesi örgütsel güce bağlıyken, o örgütteki işlerin halledilmesi bu gücün doğru kullanımına bağlıdır. Fakat örgütsel gücün doğru kullanılmadığı durumlar çalışan üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Örgütsel gücü “yöneticinin astlarını etkileme sanatı” olarak tanımlayan Çevik ve Can (2020:13) bu gücün etkin kullanımı ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, etkin kullanılmayan bir örgütsel güç, çalışanın işe olan bağlılığını ve aidiyet duygusunu olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu aşamada önemli olan, örgüt için gerekli olan örgütsel gücün kullanılırken iletişim ağlarının dikkate alınması ve olayın bütüncül bir şekilde ele alınmalıdır (Keçeci vd., 2017). Bu konuda, yöneticilerin empati becerilerinin gelişmiş olması ve astlarına rehberlik ederek onları desteklemeleri beklenmektedir (Toytok ve Uçar, 2018). Dolayısıyla, örgütsel gücü elinde bulunduran yöneticilerin çalışanların duygusal durumlarını bilmeleri, onların bakış açılarını anlamaları gerekmektedir.

Bir örgüt içerisinde, örgütsel gücün varlığı birçok sebebe dayanabilmektedir. Bu sebepler, korku, ödül beklentisi, kanunlar, bilgi birikimi ya da üstün yöneticilik becerisi olabilmektedir. Buradan hareketle, beş tane örgütsel güç kaynağı ifade edilmiştir. Bu kaynaklar sebeplerine bağlı olacak şekilde, zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür (Deviren, 2019). Zorlayıcı güç, bir bireyin diğer birey üzerinde cezai bir işlem uygulama tehdidinin bulunması durumu; ödül gücü bir bireyin diğer bireyi ödüllendirebileceği algısı; yasal güç bir bireyin diğerleri için yasal davranış kalıplarını belirleme hakkına sahip olması ve uzmanlık gücü de bireyin belirli bir alanda sahip olduğu uzmanlığı kullanması olarak tanımlanmaktadır (Meydan ve Polat, 2010). Son olarak, karizmatik güç ise bireyin diğer çalışanların saygı ve sevgisini kazanması ile doğal bir süreç içerisinde oluşan bir güçtür. Dolayısıyla, karizmatik güç bir örgütteki astları ve üstleri doğal bir ilişki içerisinde birbirine bağlayan onları korkutmayan bir güçtür (Başaran ve Duygulu, 2014).

Yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşabilmesi, kararlarını uygulayabilmesi ve örgütü hedeflerine doğru yönlendirebilmesi çok önemlidir. Koşar (2012) tarafından tanımlanan örgütsel güç, yöneticinin, çalışanlardan örgüt adına görevleri yerine getirmelerini isteme ve onları bu konuda etkili bir şekilde motive etme kapasitesini ifade etmektedir. Karaman (1999), gücün, çalışanlara yön vererek, işin plana uygun, bütünüyle ve belirlenen zaman diliminde tamamlanmasını sağlayarak yönetimde önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Örgütsel hedeflere ulaşmak için yöneticiler, örgütün normlarını korumakla görevlendirilir. Bu da bireyleri etkileme ve örgütün hedeflerine doğru yönlendirme yeteneklerini gerektirir. Yöneticilerin sahip oldukları güç, başkalarını etkileme ve yönlendirme yeteneklerinde önemli bir rol oynamaktadır. Başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanan güç, yönetsel etkide önemli bir faktördür (Aslanargun, 2017; Bursalıoğlu, 2015). Bir yöneticinin nitelikleri, örgütsel gücün etkin bir şekilde kullanılması ve çalışanların etkilenmesi açısından önemlidir. Vizyon ve misyonun yanı sıra yöneticilerin bilgi, deneyim ve çalışanlara ilham verme ve motive etme becerisine sahip olması gerekir. Örgütün ve yöneticilerin çalışanlardan beklentileri olduğu gibi, çalışanların da çalışanlardan beklentileri vardır (Aydın ve Coşkun, 2007: 114-116).

Şirket içinde otoriteyi kullanırken, yöneticilerin herhangi bir durumda çalışanlarının bakış açısını, tepkilerini ve duygusal deneyimlerini öngörme yeteneğine

sahip olmaları gerekir. Yöneticilerin astlarına empati ve işbirliği ile liderlik etmeleri çok önemlidir (Toytok ve Uçar, 2018: 111-112). Güç dinamiklerinin kökenlerini ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde ele almak için organizasyon yapısının derinlemesine anlaşılması zorunludur. Bu bilgi, gücün temellerinin ve yansımalarının daha iyi anlaşılmasını, olumlu veya olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesini sağlar. Ayrıca gücün kullanılması sırasında ortaya çıkabilecek her türlü direncin ölçülmesini ve azaltılmasını kolaylaştırır (Deliorman ve Bahar, 2009: 28).

Örgütsel gücün değerlendirilmesi, bir örgütte yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin sahip oldukları ve yönetsel sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayan yetkiyle ilgilidir. Güçlerdeki herhangi bir boşluk, alt kademedeki çalışanların bu boşlukları doldurma arayışına girmesine yol açabileceğinden örgütler için güç dengesini korumak çok önemlidir (Bayrak, 2001: 26). Bu durum, gücün örgütler için bir zorunluluk olduğu, onların devamlılığını sağladığı anlayışından kaynaklanmaktadır. Güç, doğası gereği bir yönetmenin rolüyle bağlantılıdır, çünkü onlar kendi konumlarında gücü kullanırlar. Gücün yönetim süreci üzerindeki etkisi önemlidir, çünkü yönetimin etkili bir şekilde işlemesini sağlayan itici güç görevi görür (Hodgkinson, 2008). Güç, örgütsel davranışın bir tezahürü olarak görülmelidir. İç ve dış gruplarla ilişkiler dikkate alındığında gücün örgütsel yönetim üzerindeki etkisi ortaya çıkmaktadır (Özhan, 2016: 11).

Bir örgütün amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmek için üyelerine uygun şekilde ilham vermek ve rehberlik etmek çok önemlidir (Aslanargun, 2017: 225). Bu aşamada yöneticiler birden fazla rol üstlenirler. Yöneticiler, mevcut kaynakları doğru şekilde ve uygun zamanda kullanarak, üyelerini etkileme ve onları örgütsel hedeflere ulaşma yönünde harekete geçirme becerisine sahiptir. Liderler kendi otoritelerini kabul etmeden örgütün başarısını garanti edemezler. Bu gibi durumlarda organizasyon rotadan sapabilir, bozulabilir ve sonunda dağılır. Bu senaryoyla karşı karşıya kalındığında lider başarısız olarak algılanır. Bu sonucu önlemek için liderlerin kendi güçlerinin farkına varmaları ve uygulanması konusunda bilinçli kararlar vermeleri gerekmektedir (Özcan, 2018: 438-440).

2.17. Örgütsel Güç Kaynakları

Bayrak'a (2001) göre güç, bireylerin davranışlarını istenilen biçimde yönlendirme ve kontrol etme yeteneğidir. Örgütsel güç kaynakları değişen koşullara ve örgüt yapılarına

göre belirlenmektedir. Bu güç hiyerarşik dinamiklere uygun olarak kurulur. Ancak gücün, oluşumu, işleyişi, nüfuz sahibi bireylere ve önemli kaynaklara erişim ve hatta kişinin örgüt içindeki konumunun belirlenmesi de dahil olmak üzere örgütsel yapının tamamını kapsadığını unutmamak gerekir (Aşan ve Aydın, 2006; Çelik, 2007; Hoy ve Miskel, 2010; Şimşek, 2003).

Güç kaynaklarının çok çeşitli olması nedeniyle literatürde bu konuyla ilgili çok sayıda sınıflandırma oluşturulmuştur. Bu sınıflandırmalar bilgi gücü, kaynak gücü, fiziksel güç, performans gücü, ekonomik güç, geleceği kontrol etme gücü ve ideolojik güç gibi çeşitli güç türlerini kapsamaktadır. Ancak teorik ve deneysel araştırmalarla geliştirilen ve en yaygın kabul gören sınıflandırma French ve Raven (1959) tarafından önerilen sınıflandırmadır (Koşar, 2008). Bu sınıflandırma güç kaynaklarını yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizmatik güç ve bilgi-uzman gücü olmak üzere beş boyutta ele almaktadır (Can, 2009; Çelik, 2015; Helvacı, 2011; Hoy ve Miskel, 2010; Karaman, 1999; Kızanıklı; Koç ve Kılıçlar, 2016). Ayrıca Çavuş ve Harbalıoğlu'nun (2016) aktardığı gibi Raven (1965), altıncı güç kaynağı olarak bilgiye dayalı güce yer vermektedir. Ayrıca Max Weber, geleneksel otorite kavramını da dahil ederek örgütsel güç kaynaklarına ek bir sınıflandırma düzeyi getirmektedir (Bulut, 2019).

Organizasyonlarda yöneticiler, astları üzerinde etki yaratmak için kullanabilecekleri çeşitli güç kaynaklarına sahiptir. Yöneticiler bu güç kaynaklarından faydalanarak organizasyon içindeki bireylere rehberlik edebilir ve onları yönlendirebilir. Bu nedenle yöneticilerin bu güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmeleri için kapsamlı bir anlayışa sahip olmaları büyük önem taşımaktadır (Koçel, 2014). Örgütsel güç dinamiklerinin oluşumunda bu güç kaynakları birbirine bağlıdır ve birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirirler. Yöneticilerin birden fazla güç kaynağına sahip olmaları ve gerektiğinde farklı güç kaynaklarını kullanma becerisine sahip olmalarını sağlamak zorunludur (McShane ve Von Glinow, 2010).

Bir örgüt içindeki güç kaynaklarının değerlendirilmesi için iki ayrı kategori oluşturulmuştur: otorite gücü ve kişisel güç kaynakları. Ofis gücü olarak da bilinen otorite gücü, bireyin organizasyon içindeki konumundan kaynaklanır. Yönetimsel hiyerarşide yükseldikçe pozisyon gücüne sahip olma daha yaygın hale gelir. Ofis yetkileri üç özel güç türünü kapsar: yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç. Kişisel güç kaynakları ise bireyin

kişisel özelliklerine atfedilmektedir. Bu kategori, French ve Raven tarafından 1959'da tanımlandığı şekliyle uzman gücü ve karizmatik gücü içerir.

2.17.1. Ödül Gücü

Hoy ve Miskel'e (2010) göre ödüllendirme gücü, yöneticinin örgütsel hedeflerle uyumlu teşvikler sunarak çalışanları motive etme kapasitesini ifade etmektedir. Bu etkili araç, yönetim rolünün doğasında bulunan çok önemli bir varlık olarak kabul edilir. Ödül gücünün etkisi, değerli kaynakların tahsisini içermesi ve çok rağbet görmesi nedeniyle organizasyonun tüm seviyelerine yayılmaktadır (Aktaran Koşar, 2008).

Yöneticilerin yetkileri, maaşları, terfileri, izinleri, izinleri ve atamaları kapsayan çeşitli örgütsel teşviklerin kullanılmasına kadar uzanır (Varoğlu, 2013). Bu önemli güç, yöneticilerin, bir çeşit pekiştirme işlevi gören çeşitli ödüllerin uygulanması yoluyla çalışan davranışlarını etkili bir şekilde düzenlemelerine olanak tanır (Hodge vd., 2003). Dahası, yöneticiler ödül gücünü hem somut hem de soyut biçimleri kapsayan çok çeşitli şekillerde kullanma becerisine sahiptirler (Koçel, 2005). Ancak örgütsel bağlamda çalışanlara verilebilecek ödüllerin önemi, finansal ve dışsal teşviklerin ötesinde övgü, tanınma ve terfinin önemine vurgu yapmaktadır (Varoğlu, 2013).

Yöneticinin, ödülleri kullanarak astlarından istenen davranışları elde etme yeteneği, ödül gücü olarak bilinir. Bu güç kaynağı, yöneticinin maaş artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli roller, övgü, takdir, tanınma gibi hem maddi hem de manevi araçları teşvik olarak kullanmasına olanak sağlar (Arslantaş ve Uğur, 2018: 51). Ödüllendirme gücüne uyum, çalışanlara çeşitli faydalar getirebileceği için gereklidir. Bu faydalar maaş ayarlamaları, ikramiyeler gibi ekonomik avantajların yanı sıra terfiler, atamalar, onay, esnek çalışma saatleri ve olumlu iş ilişkileri gibi ekonomik olmayan avantajları da içerebilir (Robbins ve Judge, 2019: 422). Ödüllendirme gücü aynı zamanda organizasyondaki olumsuz çalışma durumlarının ve fazla mesainin ortadan kaldırılmasını da kapsar. Ödül gücünün etkinliği sunulan ödüllerin arzu edilebilirliğine bağlıdır. Ödüller çalışanlar açısından ne kadar çekici olursa, yöneticilerin ödüllendirme gücünün etkisi ve etkinliği de o kadar fazla olur (Çavdar, 2021: 112).

İstenilen davranışları teşvik edecek bir ödül vaadinden kaynaklanan güç, bu otoritenin odak noktasıdır. Ödül verme yetkisine sahip olan otorite, bu gücü uygun gördüğü şekilde kullanma takdirini korur. Bir yönetici astlarını ödüllendirme yetkisine

sahipse ve ödüllendirmeye yönelik kaynaklara erişime sahipse ödül gücüne sahip olduğu sonucuna varılabilir (Şeremet Kaya, 2021: 35). Ödüllendirme gücü aynı zamanda çalışanların beklenen hedeflere ulaşmasını sağlama kapasitesiyle de eş anlamlıdır. Astları motive etmede güçlü bir araç olduğu ortaya çıkan ödül gücünün kullanımı, yöneticinin pozisyonuna ve organizasyon içindeki hiyerarşik yapıya karmaşık bir şekilde bağlıdır (Konanç, 2020: 34).

2.17.2. Yasal Güç

Bireyin örgüt içindeki konumundan kaynaklanan güce yasal güç denir. Bu güç, yöneticiye örgüt içindeki statü veya sorumluluklarına göre verilen yetkiden kaynaklanmaktadır (Aydın ve Aşan, 2006). Can (2009) yasal gücü, yöneticinin çalışanları üzerinde kontrolü yoluyla oluşturulan ve çalışanların kendileri tarafından da kabul edilen güç türü olarak tanımlamaktadır. Koçel (2005), yasallığın yasal bir zorunluluk olmaktan çok, ast çalışanın yöneticinin karar verme yetkisini kabul etmesiyle bağlantılı olduğunu açıklamaktadır. Çalışanlar, yöneticinin gerektiğinde emir verme yetkisine sahip olduğunun bilincindedir ve bu emirlere uymakla yükümlüdürler (Altinkurt ve Yılmaz, 2013). Yasal gücün yöneticinin kişisel özelliklerinden ziyade, pozisyonundan kaynaklandığına dikkat etmek önemlidir (Şakar, 2013). French ve Raven (1959), yasal gücün zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü ile yakından iç içe olduğunu ileri sürmektedir. Onlara göre kanuni güç kullanma ehliyetine sahip olan kişi aynı zamanda hem tazminat hem de ceza verme yetkisine de sahiptir. Ancak yasal otoritenin zorlayıcı ve teşvik edici güç desteğinden yoksun olması durumunda etki alanı daralır (Erdoğan, 1997).

Yasal güç, bireylerin bir örgütün hiyerarşik yapısı içindeki konumları nedeniyle elde ettikleri otoriteyi ifade eder. Yasaların yöneticilere verdiği resmi bir güç kaynağıdır. Yöneticiler, pozisyonları aracılığıyla çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme yeteneğine sahiptir. Resmi grup ve organizasyonlarda gücün kazanılması genellikle yasal güç etrafında döner. Bu tür bir güç, kişinin yapısal konumuna bağlı olarak örgütün kaynaklarını kullanmak ve kontrol etmek için resmi yetkilendirmeyi gerektirir. Yasal gücün kullanılması, çalışanların üstleneceği görevleri, çalışma ortaklarını, kaynak tahsisini ve benzeri konuları yöneticilerin dikte etmesiyle örneklendirilebilir.

Meşru güç, yöneticilerin kendi davranışlarını dikte etme yetkisine sahip olduğunu kabul eden çalışanlar etrafında döner. Bu güç alanı içerisinde astlar, yöneticilerinin

direktiflerine uyma zorunluluğunu hissederler. Ancak hukuki güç bireyin örgüt içindeki konumundan kaynaklandığı için, o rolü terk ettiği anda gücü de ortadan kalkar (Helvacı ve Kayalı, 2011: 256-257). Yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünden daha geniş bir kapsamı kapsar. Yasal bir iktidar pozisyonuna sahip olmak, bireylerin otorite olarak kabul edilmesini gerektirir. Çalışanlar gücü örgütün hiyerarşik yapısıyla ilişkilendirir ve çoğu zaman liderleri zorlu olarak algırlar. Bireyler, güçlü bir yöneticiyi örgüt içerisinde en üst pozisyona yerleştirir (Robbins ve Judge, 2019: 422).

Örgütlerin hiyerarşik yapısı yasal gücün kullanılmasıyla yakından bağlantılıdır. Örgütte üst kademelerden alt kademelere inildikçe bu gücün kullanımı azalır (Konanç, 2020: 30). Yöneticinin bulunduğu konumun kendisine verdiği yetkilerle güçlendirilmesi, hukuki yetkinin etkin bir şekilde kullanılmasına olanak sağlar. Dikkatli davranarak ve bu yetkileri uygun bağlam ve zamanlamada sağduyulu bir şekilde kullanarak, bu gücün etkisi güçlendirilir. Ancak yasal gücün sıklıkla kullanılması, iş tatmininin azalması, iş performansının azalması, üretkenliğin azalması, örgütsel bağlılığın azalması ve çalışanların hayal kırıklığı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yasal gücün dizginsiz ve aşırı kullanımı, liderin itibarının zedelenmesine, örgüt üyeleri arasında görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde direnç ve örgüt içinde çatışma dolu bir atmosfere yol açabilmektedir (Şeremet Kaya, 2021: 30-31).

2.17.3. Zorlayıcı Güç

Teşvik ve ödüller gibi olumlu faktörlere dayanan ödül gücünün aksine, zorlayıcı güç, korkutma ve zorlama gibi olumsuz araçlarla işler. Zorlayıcı güç konumundaki kişiler, hem maddi hem de manevi olarak ceza ve baskıya maruz kalmaktadır (Kurşun, 2011). Çalışanlar yükümlülüklerini yerine getirmemenin cezalarla sonuçlanacağını farkında olduğundan, bu dinamik esas olarak yöneticilerin otoritesini vurgulamaktadır. Ancak cezai tedbirlerin aşırı kullanımının sonuçta çalışanların motivasyonunun ve çabasının azalmasına yol açabileceğini unutmamak gerekir (Koşar ve Çalık, 2011).

Yöneticilerin zorlayıcı güç kullanması, başarısızlık korkusundan ve bununla ilişkili olumsuz sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Kendilerini bilgi eksikliği olarak algılayan yöneticiler, zorlayıcı güce güvenmeye daha yatkındırlar. Zorlayıcı gücün etkinliğinin mutlaka açık ceza veya tehditlere bağlı olmadığını belirtmekte fayda var; daha ziyade çalışanların güç dinamiklerini nasıl algıladıklarına ve

yöneticinin sonuçları uygulama becerisine bağlıdır (Koçel, 2005; Şimşek, 1998; Varoğlu, 2013).

Korku, otorite konumundakilerin astlarını belirli hedeflere ulaşmaya ve istenen eylemleri gerçekleştirmeye yönlendirmek için korkuyu kullanması durumunda ortaya çıkan zorlayıcı gücün temeli olarak hizmet eder. Astlar, konumlarını korumak ve olası cezalardan kaçınmak için hiyerarşik üstleri tarafından verilen talimatlara uymak zorunda kalırlar (Liceli ve Hassan, 2019: 413). Zorlayıcı güce maruz kalan bir ast tarafından talep edilen görevlerin yerine getirilmemesi, yöneticinin çalışanları başarısız çabaları nedeniyle cezalandırma yetkisine sahip olması nedeniyle bazı haklardan yoksun bırakılmasıyla sonuçlanabilmektedir. İşten çıkarma, yöneticilerin bir çalışanın organizasyon içindeki işine son verme yetkisine sahip olmasıyla, zorlayıcı gücün nihai tezahürünü temsil eder. Çalışanların yöneticilerinin sahip olduğu bu yetkinin farkında olmaları büyük önem taşımaktadır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118). Yöneticiler zorlayıcı güç kullanarak astları üzerinde hem maddi hem de manevi baskı uygulayabilmektedir. Sonuç olarak astların örgüt içerisinde çatışma dolu bir ortam yaratma potansiyelinin dikkate alınması önemlidir (Çora, 2020: 51).

Yöneticiler, çalışanların profesyonel yaşamlarının ve işe yaklaşımlarının çeşitli yönlerini değiştirme gücüne sahiptir. Bu yetkilerin kullanılmasıyla bireylerde korku uyandıran her türlü eylem potansiyel otorite kaynağı haline gelmektedir. Çalışanların belirli düzenlemelere uyması gerektiği ve uymamanın sonuçlarına katlanmak zorunda olduğu inancına dayanan zorlayıcı güç, bireyleri veya grupları geçici olarak uymaya zorlayabilme özelliğine sahiptir (Şeremet Kaya, 2021: 32).

Bir organizasyonda zorlayıcı gücün kullanılması çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Zorlayıcı gücün göstergesi olan katı düzenlemeler, cezalar uygulamak, kontrol uygulamak, reddetme, aşağılama ve aşağılayıcı davranışlarda bulunmak, bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik baskıya neden olabilir. Bu davranışlar çalışanlarda hayal kırıklığı, kaygı, intikam ve yabancılaşma duygularının oluşmasına neden olduğu gibi iş doyumlarını ve performanslarını da düşürmektedir (Konanç, 2020: 35-36). Zorlayıcı gücün sürekli uygulanması bireyleri rahatsız eder ve kontrol sürecini karmaşıktırır. Ancak bu yetkinin etkililiği cezanın niteliğine, algılanan etkisine, uygulanma olasılığına ve istenen davranışın kapsamına bağlıdır. Hedef alınan kişi cezayı bu şekilde algılamadığında, orta düzeyde olduğunu düşündüğünde veya kullanılma

ihtimalinin düşük olduğuna inandığında zorlayıcı gücün etkisi azalmaktadır (Yorulmaz, 2014: 28).

Bir bireyin örgüt içindeki otoritesinin başkalarına korku aşılaktan kaynaklanması, bireyin zorlayıcı güce sahip olduğu anlamına gelir (Koçel, 2020: 652). Aslanargun'un (2017) belirttiği gibi zorlayıcı güç, fiziksel güç kullanımı veya baskıcı bir hükümdarın veya diktatör bir figürün tehditlerine benzer şekilde ifade edilebilir. Bu güç biçiminde kontrolü elinde bulunduran birey, belirli davranışları veya inançları başkalarına dayatmaya çalışır. Astlara baskı uygulayarak alt pozisyondaki bireyler verilen emirlere uymaya zorlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Örgüt kültürünün şekillenmesinde ve çalışanlara örgütsel değerlerin aşılmasında zorlayıcı güç ve ödül gücünün kullanımı arasında benzerlikler bulunmaktadır. Ancak temel ayrım, korku ve cezaya dayanan zorlayıcı gücün temelinde yatmaktadır. Bu durum onu ödül gücünden farklı kılmaktadır (Daft, 2007: 509; Arslantaş ve Dayanan Uğur, 2018: 51). Zorlayıcı güç, astların cezalandırılma korkusuyla hareket etmesi ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye çabalaması ile karakterize edilirken, ödül gücü, performansın ödüllendirileceği inancıyla çalışır (Hoy ve Miskel, 2012: 209). Zorlayıcı güce aşırı derecede güvenen yöneticiler, astlarını etkilemek için gerekli beceri veya yeteneklere sahip olmayabilir ve bu da güçsüzlük duygusuna yol açabilir (Arslanargun, 2017).

2.17.4. Karizmatik Güç

Karizma kavramı, bireyin başkalarını kendisine çekme kapasitesi etrafında döner. Iacocca (2007) karizmayı rahatlığın, kendine güvenin, canlılığın ve başkalarını etkileme gücüne sahip enerjinin vücut bulmuş hali olarak tanımlamaktadır. Özünde karizmatik bireyler, etraflarındakilerin tutum ve tepkilerine basitçe tepki vermek yerine, başkalarından yanıt alma yeteneğine sahiptirler. Karizma dediğimizde kişinin sahip olduğu etkileyici ve çekici niteliklerden bahsedilmektedir. Karizmaya sahip bir yönetici, başkalarını etkileme ve etkileme yeteneğine sahiptir (Koçel, 2020: 653; Robbins ve Judge, 2019: 423). Bazı bireylerin başkalarını etkileme gücüne sahip olmasının nedenlerini açıklamak genellikle zordur. Çünkü her insan kendine has kişilik özelliklerine sahiptir ve farklı özelliklerden etkilenir. Ayrıca karizma sahibi bireylerin diğerlerine göre daha ikna edici olduklarına inanılmaktadır (Hodge vd., 2003: 309-310). Bir liderin gücü

karizmasından geldiğinde, kendisine büyük saygı duyan takipçileri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olur. Bu takipçiler son derece coşkuludur ve liderlerine karşı sarsılmaz bir güven ve sadakate sahiptirler (Can, 2009: 16).

Karizmatik gücün bir başka biçimi olan referans gücü, örgüt üyelerinin yöneticilerin becerilerini, özelliklerini ve davranışlarını dikkatle gözlemlemesi ve taklit etmesiyle ortaya çıkar (Buchanan ve Huczynski, 2017: 741). Görünüşü, hayata bakış açısı, vizyonu, nezaketi, anlayışı, kişisel hayatı, aileye bağlılığı ve disiplinli yapısı dahil olmak üzere, bir yöneticinin karizmatik güce sahip olma becerisine çeşitli nitelikler katkıda bulunur. Diğerleriyle birlikte bu nitelikler, çekici ve örnek bireyler olarak algılandıkları için yöneticilerin örgüt üyeleri üzerinde daha büyük bir etki yaratmasına olanak tanır (Zafer, 2008).

Karizmatik gücün kaynağı yöneticinin veya liderin konumundan değil, olağanüstü yeteneklerinden ve dikkat çekici kişiliklerinden kaynaklanır. Çalışanlar, göze çarpan becerileri ve özellikleri nedeniyle yöneticiye çekilir ve onu takip ederler. Dolayısıyla karizmatik gücün temel unsuru, astların yöneticinin niteliklerine ne derece değer verdiği ve hayran olduğuyula ilişkilendirilebilir (Akçakaya, 2011). Karizmatik güç düzeyi, yöneticinin astları arasındaki kabulünün bir göstergesi olarak hizmet vermektedir (Çelik, 2015).

Karizmatik güç iki temel faktörden kaynaklanır. İlk faktör taklit eylemidir, ikinci faktör ise bireylerin kendilerini başka bir kişiyle aynı hizaya getirmesini içerir. Çalışanlar karizmatik yöneticilerini taklit etmeye çalıştıklarında ve onların memnuniyetlerini ön planda tuttuklarında onların etkisine karşı oldukça duyarlı hale gelirler (Çavdar, 2021:112).

2.17.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, kişinin kendi alanındaki yeterliliğini tanıyan diğer kişilerin saygısını ve hayranlığını gerektirdiği için son derece etkili olabilir. Uzmanlık gücüne sahip olanlar genellikle bilinçli kararlar alma ve değerli bilgiler sağlama becerisine sahiptir; bu da projelerin veya girişimlerin sonuçlarını büyük ölçüde etkileyebilir. Ayrıca, görüş ve tavsiyelerine son derece değer verildiğinden, rehberlik ve tavsiye için uzmanlık gücüne sahip bireylere sıklıkla başvurulur. Uzmanlık gücü olarak da bilinen yöneticilerin beceri, bilgi ve deneyimlerinden elde edilen güç, önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, yöneticinin

uzmanlık gücüne inandıklarında yöneticiye yönelik tutum ve davranışları olumlu hale gelir ve uyma eğilimi ortaya çıkar (Buluç, 2009).

Uzmanlığın gücü Yorulmaz'ın (2014) belirttiği gibi yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden kaynaklanmaktadır. Schermerhorn'a (2011) göre yöneticilerin insan davranışlarını etkileme kapasitesi bilgi ve yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Uzman gücüne sahip yöneticilerin görevlere kendilerine özgü yöntemlerle yaklaştıkları bilinmektedir. Alanında uzman olan bireyler, Açıkalin'ın (1993) belirttiği gibi işle ilgili bilgi, beceri ve yetenekleriyle başkalarını etkileme yeteneğine sahiptir. İş gereksinimleri söz konusu olduğunda kuruluşların, fiziksel güçten ziyade uzmanlığa giderek daha fazla değer verdiği açıktır. Sonuç olarak, Erdoğan'ın (1997) vurguladığı gibi, bir yöneticinin çevresini etkileme yeteneği, bilgi ve uzmanlığının gücüne giderek daha bağımlı hale gelmektedir.

Uzman gücü kavramı, uzmanlaşmış beceri veya bilgi yoluyla etki yaratma yeteneği etrafında dönmektedir. Günümüzün giderek uzmanlaşan çalışma ortamında, amaç ve hedeflerimize ulaşmak için uzmanlara olan güvenimiz önemli ölçüde artmıştır. Buna bir örnek, doktorların uzmanlığıdır; bu onlara uzmanlık gücü verir ve hastaların çoğunluğunun onların tavsiyelerine uymasını sağlar. Bu dinamik diğer çeşitli uzmanlık alanlarına da uygulanabilir (Robbins ve Judge, 2019: 422-423).

Yorulmaz'a (2014: 31) göre uzmanlık gücü, gücün en değerli, uyarlanabilir ve demokratik biçimi olarak kabul edilmektedir. Kişinin sosyal konumuna bağlı değildir ve çeşitli amaçlarla kullanılabilir, diğer güç türlerinin özü ve temeli olarak hizmet edebilir. Benzer şekilde Şeremet Kaya (2021: 39) uzman gücünün diğer güç biçimleriyle karşılaştırıldığında en demokratik kabul edildiğini ileri sürmektedir. Bağımlılık ilişkisinden ortaya çıkması, çok yönlülüğü, kıtlığı ve doğası gereği demokratik özellikleri nedeniyle günümüzde giderek daha fazla tercih edilmektedir. Ek olarak Çavdar (2021: 113), bilgiye dayalı organizasyonlarda maaş ve yetki farklılıklarına rağmen astların yöneticileriyle eşit derecede önemli nüfuz sahibi olabildiklerini vurgulamaktadır. Bu etki, özellikle teknik konularda önemi artan ve astların üstleri üzerindeki etkisinin artmasına yol açan uzmanlıklarından kaynaklanmaktadır.

Bireylerin etkisi Karaöz'ün (2004: 30) belirttiği gibi uzmanlıkları aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini astlarına etkili bir şekilde

sergilemeleri çok önemlidir. Yöneticilerin uzmanlığına olan inancın aşılınmaması, Ersoy'un da belirttiği gibi (2020: 15) onların uzmanlık gücünü etkisiz hale getirmektedir.

2.18. Güç Kullanımı

Bir kuruluştaki gücün varlığı, çalışanları doğrudan etkileyen ve kuruluşun hedeflerine ulaşma yeteneğinde önemli bir rol oynayan çok önemli bir unsurdur. Bierstedt (1950) örgütte düzeni sağlamak için gücün gerekliliğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak yöneticilerin, örgütsel hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmek için güç kaynaklarını etkili bir şekilde tanımlama ve kullanma becerisine sahip olmaları ve aynı zamanda çeşitli bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir (Aslanargun, 2017). Üstelik yetki yalnızca işyeriyle sınırlı değildir; aynı zamanda kişilerarası ilişkilere de uzanır. Bireyler bilgiye erişim sağlamak, onun üzerinde kontrol sahibi olmak veya sosyal çevrelerinde otorite kurmak için güç arayışına girebilirler (Hoy ve Miskel, 2010).

Organizasyon ve düzenin elde edilmesi gücün varlığına bağlıdır. Başka bir deyişle, önceden belirlenen amaçlara örgüt üyeleri üzerinde uygulanan etki yoluyla ulaşılması güç gerektirmektedir (Bayrak, 2001). Yönetim sürecinde yöneticinin, çeşitli güç kaynaklarını kullanma becerisine sahip olması ve örgüt içinde farklı özelliklere sahip çalışanları motive edecek bilgi ve iş deneyimine sahip olması gerekir (Aslanargun, 2017). Edinilen bilginin değerli olabilmesi için yöneticinin güce sahip olması gerekir. Bu gücün etkili olması, yöneticinin onu kullanma becerisine bağlıdır (Polat, 2010).

Bir organizasyon yöneticisinin sahip olduğu güç düzeyi, kullandıkları güç türlerinin birleşimi ile belirlenir. Yöneticiler mevcut koşulları ve yetenekleri çerçevesinde güçlerini kullanırlar (Zafer, 2008). Yöneticinin güç düzeyi, gücünü uygun ve orantılı bir şekilde kullandığında artar. Gücün etkin kullanımı gücün artmasına yol açar. Güç kullanımının iyi ya da kötü sayılması yöneticinin amaçlarına ve kişisel özelliklerine bağlıdır (Başaran, 2004). Gücü doğası gereği iyi ya da kötü olarak sınıflandırmak yanlıştır. Ancak gücün hem olumlu hem de olumsuz niyetlerle kullanılabilirdiğini belirtmek mümkündür (Bayrak, 2001).

2.19. Örgütsel Güç Mesafesi

Örgütsel güç mesafesi, bir organizasyon içindeki farklı hiyerarşik seviyeler arasındaki otorite farkını ifade etmektedir. Bu kavram, liderlik tarzları, iletişim pratikleri

ve karar alma süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Düşük güç mesafesine sahip organizasyonlarda, yöneticiler ve alt kademedeki çalışanlar arasındaki fark daha az olacağından daha katılımcı bir karar alma sürecinden bahsetmek mümkündür. Öte yandan, yüksek güç mesafesine sahip organizasyonlarda ise, bu fark daha belirgin ve keskin bir şekilde görülmektedir. Dolayısıyla otorite daha merkezi bir yapıda bulunmaktadır.

Örgütsel güç mesafesi kavramı, Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisiyle ilişkilendirilmektedir. Geert Hofstede, 1970'lerin sonlarında yaptığı araştırmalarla farklı kültürler arasındaki farklılıkları incelemiş ve bu çalışmalarıyla ünlü hale gelmiştir. Hofstede, örgütsel güç mesafesi kavramını, kültürler arasındaki hiyerarşik farklılıkları açıklamak ve ölçmek için kullanmıştır. Hofstede'nin araştırması çerçevesinde, güç mesafesinin düşük bulunduğu kültürlerde toplumsal sınıf anlayışının olmadığı, daha demokratik bir hayatın ve eşitliğin olduğu görülmektedir (Gün, 2019:32). Kültürler arasındaki bu fark araştırmasında, Malezya, Guatemala, Panama, Filipinler, Meksika, Türkiye ve Arap ülkelerinin yüksek güç mesafesine sahip; Avusturya, Danimarka, İsrail, Norveç, İsveç ve Yeni Zelanda'nın ise düşük güç mesafesine sahip ülkeler arasında olduğu bulunmuştur (Robbins ve Judge, 2019).

Hofstede'nin anlayışına göre, güç mesafesi bir örgüt içerisinde gücün nasıl dağıtıldığını, üstlerin bu gücü nasıl kullandığını ve astların ise bu durumu kabullenişini ifade etmektedir. Böylelikle karşılaşılan yüksek ve düşük güç mesafesi kavramları, örgüt içerisindeki gücün bölünme şeklini ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde üstlerin talimatları ast tarafından şartsız bir şekilde tamamlanır (Ersoy ve Levent, 2020). Astlar talimatları emir gibi algırlar ve sorgulamazlar. Ancak güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde astlar da yönetimde söz sahibi olabilirler (Türker ve Karadağ, 2019). Ersoy ve Levent (2020) güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların kendilerini yöneticilerine eşit görmekte olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde eşitsizlikten bahsetmek mümkündür. Bu tarz örgütlerde, çalışanlar kendilerini daima yöneticilerinden alçakta görmekte ve bu yüzden de onlardan gelen talimatları sorgulamadan yapma eğilimindedirler (Sülüş Örenç, 2021).

Güç mesafesi kavramı, bireyler arasındaki güç dinamiğine ve gücün toplum ve örgütler içindeki eşitsiz dağılımına odaklanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplum ve organizasyonlarda, yöneticiler ile astları veya toplumun diğer üyeleri arasında eşitsizlik algısı bulunmaktadır. Buna karşılık, güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde

toplumsal tabakalaşma daha az olup, yöneticiler arasında demokratik katılım ve eşitliğe daha fazla vurgu yapılmaktadır (Gün, 2019: 32).

Güç mesafesini ön planda tutan organizasyonlarda astlar, üstlerinin verdiği direktifleri sorgusuz sualsiz yerine getirirler. Güç mesafesinin yüksek olduğu ortamlarda bireyler hiyerarşik konumlara önem verir ve onlara her şeyin üstünde değer verir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise tam tersine, çalışanların kendilerini yöneticileriyle eşit görmeleri ile bireyselliğe vurgu yapılmaktadır (Ersoy ve Levent, 2020: 347).

Hofstede'e (2000) göre bireylerin üstlerine görüşlerini dile getirirken yaşadıkları korku düzeyi, güç mesafesinin önemli bir ölçüsüdür (Şekerli ve Gerede, 2011: 21). Güç mesafesini yüksek algılayan toplumlar, gücün eşitsiz dağılımını daha fazla kabullenmekte ve bu hiyerarşinin sürdürülmesine önem vermektedir. Bu tür toplumlarda çalışanlar, herhangi bir istişare veya tartışmaya girmeden, yöneticilerinin talimatlarını takip etme konusunda kendilerini rahat hissederler. Ayrıca çatışmaları doğrudan ele almak yerine resmi prosedürler yoluyla çözmeye daha eğilimlidirler (Mcshane ve VonGlinow, 2016: 41).

Güç mesafesi kavramı toplumdaki eşitsizliğin varlığına ve bu eşitsizliğin farklı kültürlerde nasıl ifade edildiğine odaklanmaktadır. Eşitsizlik, bir toplumun refahının ve statüsünün değerli bir göstergesi olarak hizmet vermektedir (Çarıkçı ve Atilla, 2009). Güç mesafesi, bir ülkedeki bireyler arasındaki eşitsizlik veya eşitlik algısını ifade eder. Basitçe söylemek gerekirse, orantısız bir güç dağılımının kabul düzeyini ölçer. Hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından benimsenen ve kabul edilen bu eşitsizlik kavramı, tüm organizasyona nüfuz eder. Sonuç olarak örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşim, belirgin güç mesafesinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu etkinin önemli olduğu kabul edilmektedir (Fock vd., 2012).

Toplumda ve örgütlerde güce sahip olan bireyler üstün görülmekte ve lider olarak algılanmaktadır (Kirkman vd., 2009). Bu algı, güç sahibi bireyleri daha üst konumlara yerleştiren hiyerarşik bir yapı olduğundan, örgüt içindekilerin sadakat ve itaatkar davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Ancak örgüt içindeki bireyler de bu davranışları iktidardakilerle çatışmayı önlemek için bir araç olarak sergileyebilirler (Bochner ve Hesketh, 1994). Bunun nedeni, yüksek güç mesafesine sahip organizasyonların,

kendilerine verilen görevleri yerine getirmeyen bireylere sıklıkla yaptırım uygulamasıdır. Gücü elinde bulunduranlara çeşitli ayrıcalıklar tanınır ve ödüller alınır (Çelik, 2007). Örgütlerde güç mesafesi arttıkça sınıflar arası bölünme de artmakta, bu da gücün eşitsiz dağılımına yol açmaktadır. Bu tür örgütlerde bireylerin bu eşitsizliği görmezden gelerek norm olarak kabul ettikleri görülmektedir (Erdem, 2015: 153). Özetle yüksek güç mesafesi, örgüt içinde kararların iktidardakiler tarafından alındığı, onların isteklerinin ön planda tutulduğu, çeşitli ayrıcalık ve avantajlara sahip oldukları bir yapıyı ifade etmektedir (Kemikkıran, 2015).

Bir örgüt içindeki gücün, statünün ve konumun önemi, güç mesafesinin yüksek olduğu ortamlarda daha da artmaktadır (De Mooij ve Hofstede, 2002; Dursun, 2013). Güç mesafesi arttıkça örgüt içindeki resmiyete ve hiyerarşik statüye verilen önem de artmaktadır (Sağnak, 2005; Sargut, 2015).

Hem düşük hem de yüksek güç mesafesiyle karakterize edilen örgütlerde hiyerarşik yapılanma minimum düzeyde, merkezileşme düşüktür. Bu örgütlerde temel amaç güç farklılıklarını en aza indirmek, yöneticilerin demokratik yönetim tarzını benimsemelerine öncülük etmektir (Eğinli ve Çakır, 2011; Terzi, 2004; Tüz, 2004). Karar verme, örgütün tüm üyelerinin katılımını içerecek şekilde önceliklendirilir (Rodrigues, 1998: 34) ve yöneticilerin karar alırken ekibine danışması beklenir (Begley vd., 2002: 694). Bu tür organizasyonlarda yöneticiler aktif olarak başkalarının fikirlerini araştırır ve onlarla işbirliği yapar. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerden farklı olarak bu örgütlerin üyeleri, yöneticilerinin görüşleriyle çelişmekten korkmak zorunda değildir. Bunun nedeni, bu kuruluşlardaki bireylerin fikirlerini özgürce ifade etmeleri teşvik edilmektedir (Durán-Brizuela vd., 2016:66).

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde bireyler, yöneticilerin veya güçlü bireylerin verdiği görevleri, bu görevlerin doğruluğuna inandıkları için isteyerek yerine getirirler (Hon, 2002: 27). Gücü kabul etme eğiliminin düşük olması ve örgüt üyelerinin güç eşitsizliğine tepki göstermesi nedeniyle (James, 1992; aktaran Lee, Pillutla ve Law, 2000), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler arasındaki eşitsizlikler minimum düzeydedir (Akyol, 2009). Bu tür örgütlerde çalışanlara fırsatlar sağlanır ve üyelerin yönetim süreçlerine dahil edilmesi ve ödüllendirilmesinde daha az eşitsizlik olur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004; Ertürk, 2014; Sargut, 2015). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde hiyerarşik yapı, yönetici ve üyeler arasında uçurum yaratmaz;

yalnızca eşit olmayan rollerden ve merkezi olmayan otoriteden kaynaklanır. Sonuç olarak, güç üst düzeylerde yoğunlaşmadığı için yöneticilerin herhangi bir ayrıcalığı yoktur (Çelik, 2007: 39). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, üyelerle iktidardakiler arasındaki sosyal mesafe azalır, kişilerarası iletişim ve bireysel ilişkiler teşvik edilir (Tu ve Lu, 2016).

Güç mesafesi kavramı örgüt kültürü içinde önemli bir rol oynamakta ve örgüt politikaları, yönetim kararları, liderlik stilleri, ilişkiler ve üyeler arasındaki iletişim gibi çeşitli yönleri etkilemektedir (Hofstede, 2003; Khatri, 2009; Madlock, 2012; Schermerhorn ve Bond, 1997). Örgütlerdeki yönetim tarzlarındaki eşitsizliklerin ve statü farklılıklarının belirlenmesinde etkilidir (Mullins, 2005: 47; Erdem, 2015: 153). Ayrıca güç mesafesi, bireylerin yönetsel süreçlere aktif katılımını (Tuna, 2020), yönetsel kararları ve politikaları etkilemeyi (Cheng ve Seeger, 2012; Madlock, 2012), örgüt üyeleriyle ortak yönetimi teşvik etmeyi (Austin ve Jones, 2016), ve hesap verebilirliğin geliştirilmesi (Demirhan, 2017).

Güç mesafesi kavramının bir organizasyon içinde çeşitli etkileri vardır. Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların karar alma süreçlerine katılımında gözle görülür bir eksiklik, yetki devrinin sınırlı olması ve katılımcı yapıların eksikliği söz konusudur. Bu dinamiğin kuruluşun genel büyümesi ve gelişimi üzerinde zararlı bir etkisi vardır. Ek olarak, güç mesafesinin varlığı çoğu zaman yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim sorunlarına yol açarak görüş ve fikirlerin net bir şekilde ifade edilmesini engellemektedir (Ghosh, 2011). Ayrıca, güç mesafesi yüksek olan organizasyonlar, üst düzey liderliğin yeterli kontrol ve şeffaflığı sağlayamaması nedeniyle yönetimin etik davranışıyla ilgili zorluklarla karşılaşabilirler (Khatri, 2009).

Güç mesafesi kavramı hem örgütlerin yapısı hem de örgütlerdeki bireyler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hofstede, 2003). Örgütlerdeki hiyerarşik yapı ve güç kullanımı, bireylerin yaşamlarında olduğu kadar örgütlerin ve toplumun genel işleyişinde de önemli bir rol oynamaktadır (Daniels ve Greguras, 2014). Literatürde çok sayıda çalışma, örgüt içindeki güç dağılımının ve dolayısıyla güç mesafesinin, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur (Begley vd., 2002; Brockner vd., 2001; Farh, Hackett ve Liang, 2007; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002; Vidyarthi, Anand ve Liden, 2013). Bu nedenle güç mesafesi örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Örgüt içerisindeki bu durum, aslında çalışanların mevcut durumu kabullenişini göstermektedir. Başka bir deyişle, örgütsel güç mesafesini kabul etmek bireysel bir durumdur. Bireyin kendisinin örgütsel güç mesafesi algısına bağlı bir durumdur. Lorcu vd. (2019), güç mesafesi yüksek olan bireylerin ayrıcalıkları ve eşitsizlikleri kabullendiğini, güç mesafesi düşük olan bireylerin ise eşitlikçi olduğunu ve statü farklarını sevmediklerini belirtmiştir. Sonuç olarak, bir örgütteki güç mesafesinin durumu sadece yöneticilere bağlı bir durum değil, aynı zamanda onu şekillendiren ve kabul eden çalışanlara da bağlıdır.

Yüksek ve düşük güç mesafesi olan örgütler arasındaki farkların daha detaylı incelenebilmesi için Hofstede vd. nin (2010) farklar tablosu Tablo 1’de sunulmuştur.



Tablo 1. Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Örgütler Arasındaki Farklar

<i>Düşük Güç Mesafeli Örgütler</i>	<i>Yüksek Güç Mesafeli Örgütler</i>
Her bir birey merkezdedir.	Bir birey merkezdedir.
Denetim daha azdır.	Denetim daha fazladır.
Örgütün içerisindeki ücret farklılıkları düşük düzeydedir.	Örgütün içerisindeki ücret farklılıkları yüksek düzeydedir.
Yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güvenirlir.	Yöneticiler üstlerine ve resmi kurallara güvenirlir.
Astlar kendilerine danışılmasını bekler.	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
İdeal patron becerikli bir demokrattır.	İdeal patron, hayırsever bir otokrat veya “iyi baba”dır.
Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast-üst ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri normal ve popülerdir
Beden işi, ofis işi ile aynı statüye sahiptir.	Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the Mind. The McGraw-Hill Companies, s. 76.

Tablo 1’den anlaşılabacağı üzere, düşük güç mesafeli örgütlerde çalışan tüm bireyler ayrı ayrı merkezi oluşturmakta iken, yüksek güç mesafeli örgütlerde ise bu durum tam tersidir. Yüksek güç mesafeli örgütlerde yalnızca bir birey ya da bir grup merkeze alınmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, denetim daha az yapılırken, aksi durumda denetimin ve kontrolün daha yüksek olduğu görülmektedir. Düşük güç mesafesinin benimsendiği örgütlerde, çalışanların aldıkları ücretler arasındaki fark yüksek güç mesafesinin benimsendiği örgütlere göre daha azdır. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde, maaşlar arası büyük farklar gözlemlenmekte, bu durum da merkeze alınan bir birey ya da grup anlayışı ile örtüşmektedir.

İki örgüt arasındaki bir diğer fark ise güven unsuru hakkındadır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde astlara ve deneyime güven söz konusuysa, yüksek olduğu örgütlerde üstlere ve resmi kurallara bütünüyle güven söz konusudur. Bir kültür gösteren güç mesafesi yükseldikçe, çalışanlar üstlerinden komut bekleme eğilimindedir. Aksi

durumda ise çalışanlar kendilerine danışılmasını ve yönetimde söz sahibi olmayı beklemektedir. Ancak astlara güven duyulmayan örgütlerden onlara danışılması beklenemez. Bu durumda, astlar sadece kendilerine gelen komuta göre hareket etmektedirler ve aksi durum onlarda korku duygusunu tetiklemektedir.

Patron algısı ve patrona bakış açısı da bu kültür ile şekillenmektedir. Yüksek güç mesafesinin hükmettiği örgütlerde patron iyi bir baba olarak algılanmaktadır, düşük güç mesafeli örgütlerde ise patron becerikli bir demokrattır. Yine yüksek güç mesafeli örgütlerde astların üstleri ile olan ilişkileri duygusal boyuttadır. Ancak düşük güç mesafeli örgütlerde ise bu ilişki daha pragmatik olarak gösterilmiştir. Ayrıcalık beklentisi ve statü göstergeleri, yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde çokça beğenilir ve takdir edilirken, düşük güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde reddedilirler çünkü düşük güç mesafesi eşitlik ile örtüşmekte olduğundan her türlü ayrıcalık onların anlayışlarına ters düşmektedir.

Son olarak, beyaz yaka ve mavi yakanın algılanmasına bakıldığında, düşük güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde her ikisi arasında fark olmadığı, ikisinin de yaptığı işin değerli olduğu algısı görülmektedir. Ancak yüksek güç mesafeli örgütlerde, mavi yaka ve beyaz yaka işleri tamamen ayrı görülmekte ve beyaz yakanın işlerinin daha değerli olduğu algısı hüküm sürmektedir.

2.20. Güç Mesafesi Bileşenleri

Hofstede (2001) tarafından tanımlandığı gibi kültür, bireyler tarafından paylaşılan çevrenin kolektif zihinsel temsilidir. Bireysel bir özellik değil, benzer eğitim geçmişine ve yaşam deneyimine sahip bireyleri kapsayan bir özelliktir. Kültür genler yoluyla miras alınmaz, kişinin sosyal çevresi yoluyla edinilir. Kültürü değiştirmek yavaş ve zorlu bir süreçtir. Güç mesafesi ise bir toplum içindeki gücün eşit olmayan dağılımını ifade etmektedir. Gücün bir toplumun üyeleri arasında ne ölçüde bölünme yarattığı, o toplumun değerlerine ve güç dağılımındaki mevcut eşitsizliklere bağlıdır (Hofstede, 2001). Bu tür toplumlarda hiyerarşik güç konumunda olan bireylerin, otoriteleri konumlarına bağlı olduğundan, doğru kabul edilmek için gerçeği aramalarına gerek yoktur. Bazı toplum ve kültürlerde daha az güce sahip olan bireyler, bu eşitsiz güç dağılımını kabul etmeye başlamışlardır (Sargut, 2015).

2.20.1. Belirsizlikten Kaçınma

Bir toplum, kültür veya organizasyonda belirsizlikten kaçınma, belirsizlikten kaçınma olarak bilinir. Bir organizasyonda belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda, çalışanlar kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı kalma eğilimindedir. Belirsizliğin aktif olarak önlendiği ortamlarda yöneticiler her şeyi bilen kişiler olarak algılanır. Sonuç olarak çalışanlar yenilikçi fikirlere direnebilirler. Yöneticilerin bu tür ortamlarda çalışanlara detaylı görev tanımları yapmaları gerekmektedir (Turan vd., 2005). Belirsizlikten kaçınma oranlarının yüksek olduğu toplumlar daha fazla yazılı kural ve direktife ihtiyaç duyar. Belirsizlikten aşırı kaçınma, toplum içinde ciddi gerilimlere neden olabilir ve bu durumu hafifletmek için teknoloji ve hukukun araç olarak kullanılmasına neden olabilir (Turan vd., 2005; Terzi, 2004).

2.20.2. Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireyci toplumlar kişisel çıkarlara öncelik verir ve genellikle sınırlı sosyal çalışma ortamlarına ve zayıf kişilerarası bağlantılara sahiptir. Bunun tersine, kolektivist toplumlar grubun önemini vurgular ve üyeleri arasındaki şefkatli ilişkileri teşvik eder. Kolektivist toplumlarda kararlar genellikle grup tarafından kolektif olarak alınırken, bireyci toplumlarda bireysel seçimler önceliklendirilir. Hofstede'nin araştırmasına göre az gelişmiş ülkeler daha kolektivist bir yaklaşım sergileme eğilimindeyken, yüksek refah ülkeleri bireyciliğe yönelmektedir (Hofstede, 2011).

2.20.3. Erillik-Dışılık

Toplumun geneline ait değerlerin dağılımı, erkeklik ve kadınlık kavramlarına da yansımaktadır. IBM'in yaptığı bir araştırma, neredeyse tüm toplumlarda kadınların değer yargılarının erkeklere göre daha az farklılık gösterdiğini ortaya koyuyor. Tersine, erkeklerin değer yargıları incelendiğinde daha fazla çeşitlilik, atılganlık ve rekabetçilik sergiledikleri ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 2011). Erkeklik ve kadınlığın zıt rolleri toplumsal farklılıkları açıklayabilir. Kadınlığın ön plana çıktığı toplumlarda insan ilişkilerine ve yüksek yaşam kalitesinin korunmasına önem verilmektedir (Hofstede, 1983). Eril toplumlarda ise tam tersine parasal kaygılar ve rekabet, sosyal bağların güçlendirilmesi, yaşam kalitesinin artırılması ve dayanışmanın geliştirilmesinin önüne geçmektedir (Çarıkçı ve Atilla, 2009).

2.21. Güç Mesafesi Boyutları

Bir örgüt içindeki güç mesafesi kavramı, bireyler arasında güç dağılımında algılanan eşitsizliği ifade etmektedir (Altay, 2004). Bu boyut, yönetim uygulamalarının katılımcı mı yoksa birey merkezli mi olduğunu ve hiyerarşik yapının çalışma ortamına ne ölçüde yansıdığını inceleyerek hem astların hem de üstlerin bakış açılarını kapsamaktadır (Uzun ve Tamimi, 2007). Bir toplumda bireyler arasında var olan güç mesafesi, o toplumun değer ve normlarına göre şekillenmekte ve zamanla değişen güç dinamiklerinin kabulü ve kurumsallaşması kökleşmiş hale gelmektedir. Farklı toplumlar ve kültürler, gücün dağılımına ilişkin farklı ölçütler oluştururlar (Bayrak, 2001). Bu çerçevede güç mesafesi, yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi olmak üzere iki ana sınıfa ayrılabilir.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, güce sahip olmanın getirdiği ayrıcalıkları en aza indirmeye yönelik çabalar sarf edilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürler ise gücün kurumsallaştığı bir yapı oluşturmaktadır (Terzi, 2004). Güç mesafesi kavramı, bir grup içindeki gücün dağılımına ilişkin algı ve davranışları kapsamaktadır. Güç mesafesinin düşük veya yüksek olduğu kültürler, kişilerarası eşitlik, gelir eşitsizlikleri, yaşam tarzı farklılıkları, hiyerarşik yönetim yapıları ve karar alma süreçlerinde kullanılan güç kaynakları açısından farklı özellikler sergilemektedir (Sığrı ve Tıgılı, 2006). Güç mesafesi, bireyler arasındaki fiziksel ve zihinsel eşitsizliklere toplumun verdiği değer olarak anlaşılabilir. Örgütsel açıdan bakıldığında güç mesafesi, merkezi otorite ve otokratik liderlikle yakından bağlantılıdır (Hon, 2002).

2.21.1. Yüksek Güç Mesafesi

Bir organizasyonda güç mesafesi yüksek olduğunda çalışanlar, yöneticileriyle aralarındaki eşitsizliği kolaylıkla kabul ederler. Üstlerinin verdiği direktiflere uyma zorunluluğu hissederler ve bunu tereddüt etmeden yaparlar (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar yöneticilerine sorgusuz sualsiz itaat eder ve onları kendilerinden üstün tutarlar (Şekerli ve Gerede, 2011). Yüksek güç mesafesi sergileyen çalışanlar, bunu yöneticilerinin zayıflığının bir işareti olarak algıladıkları için örgüt içindeki karar alma süreçlerine katılma eğiliminde hissetmezler (Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde merkezi bir yapı yaygındır ve bu da yukarıdan aşağıya iletişimin zayıf olmasına neden olur (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu

merkezi yapı içerisinde her çalışanın yetki ve sınırları önceden belirlenmiş olup, astların üstlerinden talimat beklemesine yol açar (Acaray ve Şevik, 2016). Örgütlerde güç mesafesinin yüksek olması toplumlarda gözlenen sosyal güç mesafesiyle paralellik göstermektedir (Kemikkıran, 2015). Bu nedenle güç mesafesi yüksek olan toplumların özelliklerinin anlaşılması, örgütler içerisinde güç mesafesini azaltacak önlemlerin uygulanmasında önem kazanmaktadır. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010), güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özelliklerinden birinin, güçlünün "haklı ve iyi" olarak algılanması olduğunu ileri sürmüştür. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar karar vericiler ve karar uygulayıcılar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Sadece üst yönetimdekiler karar verme yetkisine sahipken, diğer çalışanlar sürekli olarak karar uygulayıcı rolündedir (Doğan, 2012).

Önemli bir güç mesafesiyle karakterize edilen organizasyonlarda, astlar ve üstler arasındaki keskin zıtlığı vurgulamaya hizmet eden statü ve unvanların önemi abartılamaz (Dursun, 2013). Statü ve unvanlara yapılan vurgu, kaçınılmaz olarak çalışanlar arasında hem maddi hem de manevi davranışlar açısından önemli eşitsizliklere yol açmaktadır (Çelik, 2007). Yüksek güç mesafesini kolaylıkla benimseyen kuruluşlarda, çalışan haklarındaki önemli eşitsizliklerin geçici olarak kabul edilmesi alışılmadık bir durum değildir. Tersine, güç mesafesinin artması çoğu zaman üstlerin astları üzerinde uyguladığı baskının artmasına neden olur ve bu da potansiyel olarak örgüt içinde çatışmalara yol açar (Yaman, 2008).

Örgütsel muhalefet davranışı bölümü, muhalefet stratejileri ile yüksek güç mesafesi arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Verimsiz muhalefet davranışının yüksek güç mesafesinin doğrudan bir sonucu olması şaşırtıcı değildir. Önceki çalışmalar, güç mesafesinin yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanların motivasyonunda ve iş performansında düşüşler yaşandığını göstermiştir (Yaman, 2008). Tersine, çalışanlara dikey muhalefet yoluyla fikirlerini özgürce ifade etme fırsatı verildiğinde iş performansları artar (Infante ve Gorden, 1978).

2.21.2. Düşük Güç Mesafesi

Yüksek güç mesafesinin aksine, düşük güç mesafesine sahip örgütler, çalışanlar arasında eşit hiyerarşik güç sergilemektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu örgütler genellikle güç mesafesinin düşük olduğu, gelişmişlik düzeyi yüksek ve bireyci bir kültüre

sahip toplumlarda görülmektedir (Aydıntan, 2005). Hofstede'e (2010) göre güç mesafesi düşük olan toplumlar eşitsizlikleri en aza indirir ve güç kullanımını yasal zemine dayandırır. Güç mesafesinin düşük olduğu organizasyonlarda üstler, astlarının karar alma süreçlerine dahil edilmesine değer verir ve onların fikirlerine saygı duyar (Hofstede, 1983). Ancak bu örgütlerde çalışanlar karar alma sürecine aktif olarak katılmazlar ve sadece yöneticilerinin emirlerini doğru ve gerekli olduğunu varsayarak yerine getirirler (Hon, 2002). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde astların üstlerine erişimi kolaydır (Çelik, 2007). İstişare ve görüşlerini ifade etme fırsatı bekledikleri için üstleriyle daha yakın ilişkiler kurabilirler (Begley vd., 2002).

Güç mesafesinin düşük olduğu organizasyonlarda, çalışanlar arasındaki hiyerarşik yapı minimal düzeydedir ve yalnızca birkaç kişi denetleyici rol üstlenir. Üstelik bu kuruluşlar, dar bir maaş farkı ve tüm çalışanlar için neredeyse eşit yan haklar sergilemektedir (Sülüş-Örenç, 2021). Üstler ve astlar arasındaki hakim iletişim tarzı, astların üstlerinden özgürce rehberlik istemelerini ve yapıcı tartışmalara katılmalarını teşvik ederek olumlu bir atmosfer yaratır. Bu, ortaya çıkan zorluklara yönelik çok sayıda fikrin üretilmesini kolaylaştırır ve etkili problem çözme olanağı sağlar (Doğan, 2012).

2.22. Sivil Havacılık Sektörü

Sivil havacılık kavramı bir ülkedeki askeri uçuşlar haricinde genel ve tarifeli hava taşımacılığını kapsayan tüm uçuşlar olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2018). Bu tanıma ek olarak, sivil havacılık sektörünün ticari ya da ticari olmayan uçuşları, tüm havacılık altyapılarını ve imalatlarını kapsadığı söylenmektedir. Bu durumda sivil havacılık sadece uçuş değil, uçuşun amacı ve türüne göre tüm çeşitleri ile altyapı ve üretimi de kapsamaktadır. Kısacası, sivil havacılık kavramı askeri uçuşlar hariç olmak üzere toplumun ulaşım ve ulaştırma ihtiyaçlarını karşılayan tüm uçuşlar, bu konudaki ürünler ve hizmetler olarak tanımlanmaktadır (Baikobaidu, 2023). Türkiye'de sivil havacılık sektöründen hizmet alan ve bu sektörde çalışan sayısı her gün artış göstermektedir.

Araştırmanın bu bölümünde, Türkiye'deki sivil havacılık tarihi kısaca ele alınmış, ardından sivil havacılık sektöründeki çalışanlar hakkında genel bilgiler verilmiştir.

2.22.1. Türkiye’de Sivil Havacılık

Türkiye’deki sivil havacılık sektörü dünyadaki gelişimine paralel olacak şekilde bir gelişim göstermiştir. Askeri havacılığın gelişiminden sonra, sivil havacılığın başlangıcı olarak 1912 yılında İstanbul’da Atatürk Havaalanı yakınlarında ilk hava meydanının ve küçük hangarların kurulması gösterilmektedir (SHGM, 2022). Cumhuriyetin ilanından iki yıl sonra, Türk Teyyare Cemiyeti (Türk Hava Kurumu) kurulmuştur (Karakaş-Özür, 2019). 1933 yılı itibariyle ilk hava hattı İstanbul ile Ankara arasında hizmete açılmıştır. Çeşitli şehirlere havacılık hizmetinin açılmasının ardından, 1947’ye gelindiğinde Türkiye’de toplam 19 havaalanı olduğu gözlemlenmiştir (Gerede ve Orhan, 2015). Gerede ve Orhan (2015), 1953 yılında Atatürk Havalimanının hizmete açılması sonrasında 1955 yılında Türk Hava Yolları (THY) ile Devlet Hava Meydanları İşletmesinin (DHMİ) daha fazla gelişim kaydettiğini belirtmiştir. Bahsi geçen iki kurum da Türkiye’deki sivil havacılık sektörü için önem arz eden kuruluşlardır. 1983 yılında sivil havacılığın en temel kanunu kabul edilen Türk Sivil Havacılık Kanununun yayınlanmasıyla Türkiye’de sivil havacılık başka bir boyuta geçmiş, piyasada özel sektörün mevcudiyeti artmış ve devlet artık denetleyici rolüne geçmiştir (Var ve Gürdal, 2021).

Tüm bu gelişmeler doğrultusunda, Türkiye’de sivil havacılık sektörü günümüze kadar hızla gelişmiş ve büyümüştür. Devlet Hava Meydanları İşletme Genel Müdürlüğü’nün 2022 verileri incelendiğinde, Türkiye’de aktif olarak çalışan 57 havalimanının bulunduğu görülmektedir. Bu verilere dayanarak, Türkiye’de uçak trafiğinin her geçen gün arttığı ve 2022 yılında bir önceki yıla göre %23,6 oranında bir artış gösterdiği anlaşılmıştır (DHMİ, 2022). Bu artış doğal olarak havacılık yolcularındaki artışı da ifade etmektedir.

Havacılık sektöründeki bu hızlı artış gerek uçuş sayısını ve trafiğini gerekse de yolcu sayısını ciddi anlamda etkilemiştir. Havalimanı sayılarının artması, sektördeki markaları çeşitlenmesi, hizmetin çoğalması bu sektördeki çalışan sayısında da artışı ifade etmektedir. Gülpek Karababa (2021) sivil havacılıktaki hizmetin yolcu merkezli bir hale geldiğini ve bunun bir sonucu olarak insan kaynaklarının stratejik kullanımının ve personel durumunun öneminin gün geçtikçe arttığını ifade etmiştir. Personelin işe bakışı, hizmete yönelik tavrı ve tutumu yolcular tarafından algılanacak hizmet kalitesi ile eşleştirilmektedir. Havacılık personeli tam olarak bu sebeple bir ülkedeki sivil havacılık sektörünün gelişiminde kritik bir göreve sahiptir. Başka bir deyişle, sivil havacılık

sektöründeki ilerlemelerin ülke ekonomisine, ticaret hacmine, turizm ve lojistik sektörlerine katkılarını göz önünde bulundurarak, sivil havacılık alanında atılan adımların ve çalışanlarının duygusal durum ve tatminlerinin artırılmasının sadece sektör içinde değil, aynı zamanda ülkenin genel gelişimi açısından da önem arz edeceği açıktır.

2.22.2. Sivil Havacılık Çalışanları

Hizmet sektörü, müşteri ile iletişim ve etkileşimi en çok olan sektördür. Hizmet kalitesi diye bahsedilen olgu, bu manada müşterilerin algıladığı memnuniyeti temsil etmektedir. Müşterinin bu duyguyu yaşaması, hizmeti aldığı çalışana ve o çalışanın duygu durumuna ve işine olan bağlılığına göre değişiklik göstermektedir. Hartline ve Jones (1996) hizmet sektöründeki çalışanların tatmin duyguları ve performansları ile müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla yaptığı iş konusunda maddi ya da manevi bir tatmin yaşayabilen çalışanların performansı ve müşteriye yansıttıkları hisler değişmektedir.

Sivil havacılığın direkt müşteri ile etkileşime giren hizmet kolları bulunduğu gibi çalışanlar arasında da iletişimin yüksek olduğu kolları da bulunmaktadır. Chen'e (2006) göre sivil havacılık sektörü çalışan ve müşteri ile çalışan ve çalışan arasındaki etkileşimin yüksek olduğu hizmet kollarından biridir. Dolayısıyla, havacılık sektörü çalışanlarının duygu durumlarının ve işe karşı olan tutumlarının algılanan hizmet kalitesindeki payı büyüktür. Etkileşim ve iletişimin yüksek olduğu havacılık gibi sektörlerde iş tatmininin sağlanması, duygusal emeğin dengelenmesi ve tükenmişlik duygusunun önüne geçilmesi kritiktir. Nitekim Yeh (2014) de bu konuda havacılık sektörü çalışanlarının mesleklerine yönelik oluşturdıkları algılarının, onların tutum ve davranışlarını etkileyerek müşterilerin bakış açılarını değiştirebileceğini söylemiştir. Sonuç olarak, havayolu çalışanlarının tükenmişlik ile duygusal emek algıları ve örgüt içerisindeki güç mesafesi algıları tümüyle işe karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemekte ve dolayısıyla müşterilerin de bu hizmet sektörüne karşı olan kalite algısını değiştirmektedir.

Havacılık sektörü, işgücü devir oranının yüksek olduğu, deneyimli çalışanların kaybedilmesi sonucu göreceli olarak daha az deneyimli çalışanlar ile faaliyete devam edilen bir sektördür (Chung vd., 2017: 89). Havacılık sektöründe yaşanan bu yüksek işgücü devir oranının ardındaki sebeplerin araştırılması gerekmektedir. İşten ayrılma oranının yüksek olması, kişisel sebeplerin yanı sıra çalışanların memnuniyet duygularının

azalması, iş yüklerinin artması, duygusal olarak zayıflamaları ve motivasyonlarının düşmesi işe açıklanabilir.

Havacılık sektörü çalışanları denildiğinde ilk akla gelen kabin personelidir. Kabin çalışanlarının hayatından örnek sunan Gülpek Karababa (2021) çalışma saatlerindeki farklılıklar, mesai saatlerindeki değişiklikler, uzun süreli görevler neticesinde kabin personelinin iş ve özel hayat arasındaki dengeyi yakalayamayacağını belirtmiştir. Sonuç olarak bu dengesizlik kendisini zihinsel ve fiziksel yorgunluk olarak göstermektedir. Havayolu çalışanlarının bu yorgunluğu yaşamamasında en büyük destek, adil ve etkin planlamalar ile çalışılan örgütlere düşmektedir (Işıldak ve Tunca, 2018). Nitekim, Gülpek Karababa (2021) araştırması sonucunda, havacılık sektöründeki örgütlerin çalışanlarının demografik bilgilerini dikkate alarak iş verimliliğini arttırmaya yönelik politikalar geliştirmeleri gerektiğini önermiştir.

2.22.2.1. Sivil Havacılıkta Uçuş Personeli

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü uçuş personeli “Hava aracının sevk ve idaresinden sorumlu kaptan pilot, pilotlar ve uçuş mühendisleri ile kabin memurları” olarak tanımlamaktadır (Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), 2013: Madde: 4). Bu tanımdan hareketle, uçuş personeli denildiğinde hem pilotlar hem uçuş mühendisleri hem de kabin memurları ifade edilmektedir. Bahsi geçen bu ekip bir uçağın kalkışından inişine kadar tüm süreçten sorumlu olan ekiptir.

Kabin ekibi, uçuş sırasında kokpit dışında kabinin içerisinde doğrudan yolcular ile çalışan, yolcu emniyeti ve ihtiyaçları doğrultusunda eğitilen ekip olarak tanımlanmaktadır. Kabin ekibi olarak çalışan uçuş personeli kabin memuru olarak adlandırılmaktadır. Kabin memuru, havayolu araçlarında yolcuların güvenliğinden, konforlu seyahatlerinden, ihtiyaçlarının giderilmesinden ve güvenli bir şekilde aracı terk etmelerinden sorumlu çalışandır. SHGM’ye göre, havayolu firmaları yolcu sayısının on dokuzun üzerinde olduğu durumlarda en az bir kabin memuru çalıştırmak zorundadır. Sayının daha fazla olduğu uçuşlarda ise kabin memuru sayısı artırılmakta ve memurlar arasından en deneyimli olan memur kabin amiri olarak görevlendirilmektedir.

2.22.2.2. Kabin Ekibinin Görev ve Sorumlulukları

Kabin ekibi, kokpit kısmından başlayan ve uçağın en arka bölümüne kadar olan alanda çalışan ekiptir. Kabin ekibinin belirlenmiş birçok görev ve sorumluluğu bulunmaktadır. Bunların başında, kabin çalışanlarının tüm seyahat boyunca yolculara karşı anlayışlı ve güler yüzlü olması gelmektedir (Çolak, 2022). Bunun dışında, yolcuların kabine yerleştirilmesi, güvenliğin sağlanması, yolculuk müddetince yolcuların ihtiyaçlarının giderilmesi ve uçuş bitiminde yolcuların aracı güvenli bir şekilde terk etmesinden sorumlulardır. Dolayısıyla, kabin ekibinin uçuş öncesi, uçuş sırası ve uçuş sonrası görevleri bulunmaktadır.

Kabin Ekibinin Uçuş Öncesi Görevleri:

- Uçuş öncesi emniyet toplantısına katılmak
- Acil durum ekipmanlarını kontrol etmek
- İkramların kontrolünü sağlamak
- Güvenlik araması yapmak
- Yolcuları uçağa almak
- Yolculara emniyet hakkında sunum ve bilgilendirme yapmak
- Kalkış öncesi kabin ve yolcuları kontrol etmek
- Güvenlik ile ilgili sürekli gözlem yapmak

Kabin Ekibinin Uçuş Esnasındaki Görevleri:

- Belirli zaman aralıklarında güvenlik gözlemleri yapmak
- Belirli zaman aralıklarında pilotların sağlığını kontrol etmek
- Servis hazırlıkları ile sunumunu yapmak
- Gerekli anonsları gerçekleştirmek
- Yurtdışı uçuşlarda gümrüksüz satışların yapılmak

Kabin Ekibinin Uçuş Sonrası Görevleri:

- Uçağı bir sonraki uçuş için temizlemek
- Teknik bir aksaklık durumunda konuyu raporlamak
- Kabin ve kokpit ekibi ile uçuş sonrası toplantıya katılmak

Kabin ekibinin görevleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından da belirlenmiş ve bu görevler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yolcu emniyetini sağlamak amacıyla gerekli teknik ve yetkinlik bazlı eğitimleri almak.
- Yolcuların uçak içi ihtiyaçlarını karşılamak.
- Kurumunu en iyi şekilde temsil etmek.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve kurumu tarafından belirlenen kural, prosedür ve yönetmeliklere uymak.
- Her kabin memurunun uçak içinde normal ve acil durumlarda sorumlu olduğu çıkış kapıları bulunmaktadır. Bu kapıları normal ve acil durumlarda kurum prosedürlerine uygun olarak açıp-kapamak.
- İlgili kurumun belirlediği standartta servis sunmak.
- Mevcutsa uluslararası uçuşlarda gümrüksüz ürünlerin satışını yapmak.
- Uçak içinde emniyet ve güvenliği sağlamak amacıyla dikkatli ve özenli olmak, etkin iletişim sağlamak.
- Acil durumda sorumlu kaptan pilotun talimatıyla prosedürlere uygun olarak yolcu tahliyesini sağlamak (2024).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Erişim tarihi: 26 Mayıs 2024, <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru>

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından belirlenen bu görev ve sorumluluklar arasında belirtilen “kurumunu en iyi şekilde temsil etmek” maddesi kabin memurlarına duygusal bir sorumluluk da yüklemektedir. Çalıştıkları örgütü temsil etmek, kabin memurlarının yolcular ile sürekli iyi bir iletişim içinde olmasını, gülümsemesini ve anlayışlı olmasını gerektirmektedir çünkü kabin memurları havayolu şirketlerinin yolcular ile yüz yüze gelen ekibidir. Dolayısıyla, şirketin yüzü olan kabin memurlarından örgüte uygun bir temsil durumu beklenmektedir.

2.22.3. Sivil Havacılık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi ile İlgili Çalışmalar

Bu araştırma kapsamında, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü havayolu çalışanları örneğiyle incelenmek

istenmiştir. Bu konudaki ilgili araştırmalar incelenmiş ve literatür taraması sonucunda birkaç araştırma ile karşılaşılmıştır.

Kabin memurlarının duygusal emek ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi araştıran Nalçacıgil (2023) örgütsel destek algısı ise yüzeysel rol yapma arasında zayıf yönde, derinden rol yapma ile zayıf yönde ve doğal duygular ile orta düzeyde anlamlı ilişki bulmuştur. Dolayısıyla, kabin memurlarının duygusal emek algılarının örgütsel destek algıları tarafından etkilendiği anlaşılmaktadır. Havacılık sektöründen kabin memurlarının duygusal emek algıları ile mesleki performansları arasındaki ilişkiyi araştıran Çolak (2022), kabin memurlarının duygusal emek algılarının iş yerindeki performanslarının olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bekman (2016) da uçuş personelinin uçuş esnasında yüzeysel davranışları arttıkça duygusal tükenmişliklerinin de arttığını, derin davranışları arttıkça tükenmişliklerinin azaldığını savunmuştur.

Havacılık çalışanlarının mesleki tükenmişliklerinin aleksitimi düzeylerine etkisini araştıran Yılmaz (2023) havacılık sektöründe yer hizmetlerinde çalışan 594 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırması sonucunda, mesleki tükenmişlik ile aleksitimi (duyguları tanımlamada zorluk) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Bu araştırma ile havacılık sektörü çalışanlarının mesleki tükenmişlik algılarının özel hayatlarına yansıdığı görülmektedir.

Sivil Havacılık sektöründe, aşırı iş yükünün tükenmişlik duygusuna olan etkisinde sendika üyeliği durumunun etkisini araştıran Ulusoy vd. (2023), aşırı iş yükünün çalışanların tükenmişlik duygusunu anlamlı bir şekilde etkilediğini ancak sendika üyeliğinin bu durumu etkileyici bir rolünün bulunmadığını savunmuşlardır. O halde, sivil havacılık çalışanlarının tükenmişliğini artırıcı bir etken aşırı iş yükü olarak saptanmıştır. Jorayeva (2021) yürütmüş olduğu yüksek lisans tezinde, uçuş personelinin mesleki olarak çok sorumluluk gerektirdiğini, kendilerinin fiziksel ve psikolojik olarak çok fazla yıprandığını, havayolu şirketinin yüzü konumunda olduklarından müşteriye karşı devamlı güler yüzlü olmalarının gerektiğini dile getirmiş ve sonuç olarak tüm bunların neticesinde uçuş personelinin tükenmişlik hissine daha fazla kapıldığını vurgulamıştır.

Örgütsel güç mesafesi havacılık sektöründe araştırılan bir diğer konudur. 12 farklı ülkede pilotların otomasyona yönelik tutumlarını inceleyen Sherman vd. (1997), pilotların otomasyona karşı tutumları ile hangi milletten oldukları arasında güçlü bir bağ

yakalamışlardır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerden gelen pilotların diğer ülkelere nazaran otomasyonu daha çok tercih ettikleri saptanmıştır. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde ve kültürlerde, kontrol mekanizması yüksek mevkilerdedir ve yönetsel kararlar bireylere bırakılmamaktadır. Pilotların otomatik uçuş ya da otomasyona olan eğilimleri bu kültürden kaynaklanmaktadır. Çoban ve Aydoğdu (2017) kültürel farklılıkların uçuş emniyetine etkisini inceledikleri araştırmaları sonucunda Asiana Havayolunun pilotları tamamen otomatik uçuşa yönlendirdiğini, bu sebeple de gerçekleşen bir hava yolu kazasında pilotun inisiyatif alarak komut gelmeden hareket etmekten korktuklarını belirtmiştir. Bu durum, Asiana havayolu şirketinin ait olduğu kültürdeki yüksek güç mesafesinden kaynaklanmaktadır. Şirket yönetimi yüksek güç mesafesini benimsedikleri için, pilotların karar alma yetisinin olmadığı ancak komut beklediği anlaşılmaktadır. Benzer konudaki bir doktora tezinde, Birgören (2022) güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların sorumluluklarının değiştiğini, otoriteden daha fazla çekindiğini, kontrol mekanizmasının daha fazla sorumluluk aldığını belirterek performans düşüklüğüne sebep olan bu durumun uçuş emniyeti açısından riskli olduğunu dile getirmiştir.

2.23. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi Arasındaki İlişki

Duygusal emek, çalışanların işyerinde gösterdikleri duygusal çaba ve bu çabanın yönetilmesiyle ilgilidir. Özellikle müşterilerle daha çok etkileşimde olunan alanlarda çalışanlar, müşterilerle olan iletişimlerinde duygusal emek sergilemek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda, duygularını yönetmeyi bilmeleri ve örgütün bu konuda onlardan beklentisini anlamaları gerekmektedir. Tükenmişlik, uzun süreli stres, yorgunluk ve duygusal tükenmişlik hissiyle özdeşleştirilmiş bir duygu durumudur. Çalışanların, sürekli olarak duygusal emek sarf etmeleri durumunda, tükenmişlik hissine kapılmaları olağan ve beklenen bir durumdur. Çünkü duygu durumunu sürekli yönetmek ve değiştirmek zorunda kalan bir çalışan bir süre sonra duygusal yorgunluğa kapılmaktadır. Bu da iş performansını olumsuz etkilemekte ve hatta o bireyin işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda sürekli bir duygusal rol yapma ve gerçek duyguların bastırılması durumları bulunduğu için, bu durum çalışanın enerjisini tüketerek ve içsel sıkıntılara sebebiyet vererek tükenmişlik hissine sürüklemektedir (Wood vd., 2008).

Ancak duygusal emeğini etkili yönetebilen çalışanların tükenmişlik hissine kapılmaları beklenen bir durum değildir. Çünkü derin davranış boyutuna gelebilen bir çalışan, örgütün kendinden beklentisini yerine getirmekte ve bu da onda başarı hissiyatını geliştirmektedir. Turist rehberleri üzerinde duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran Kaya ve Özhan (2012), duygusal emeğin boyutlarından derin davranış ile samimi davranışın arttığı durumlarda tükenmişliğin boyutu olan duyarsızlaşmanın azaldığını ve çalışanların kendilerini daha başarılı algıladıklarını öne sürmüştür.

Duygusal emek davranışları ile işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran Eren ve Yılmaz (2020), duygusal emeğin samimi davranış boyutu ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel desteğin önemli bir rolü olduğunu belirtmiştir. Bu durumda, duygusal emeğin tükenmişliği etkilemesinin yanı sıra, çalışanların örgütsel destek ve örgüt için dinamiklere olan bakış açıları da durumu etkileyici bir diğer unsurdur. Bu bağlamda, örgütlerdeki tükenmişlik hissi riskini ortadan kaldırmada ve çalışanların duygusal anlamda korunmasında örgütsel desteğin ve örgüt için algılanan güç dinamiklerinin etkisi büyüktür (Aslan, 2023).

Yukarıda literatürde araştırmacıların duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkileri olarak ifade edilen çalışmaları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H2: Duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik üzerine etkisi vardır.

H2a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H2b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H2c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H3: Duygusal emek alt boyutlarının duygusal tükenme üzerine etkisi vardır.

H3a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H3b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H3c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duygusal tükenme üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H4: Duygusal emek alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerine etkisi vardır.

H4a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H4b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H4c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duyarsızlaşma üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H5: Duygusal emek alt boyutlarının düşük kişisel başarı hissi üzerine etkisi vardır.

H5a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H5b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H5c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

Mademki örgütsel destek ve örgüt içi algılanan destek, duygusal emek ve tükenmişlik üzerinde etkili, o halde bunun en önemli belirleyici olan örgütsel güç mesafesinin bu ikisi üstündeki etkisinin araştırılması önem arz etmektedir. Örgütsel güç mesafesi bir örgüt içindeki hiyerarşik yapı ve bu yapı içindeki iletişim ve güç dinamiklerinin nasıl dağılım gösterdiği ile ilgilidir. Örgütsel güç mesafesi yüksek olan bir örgütte, alt kademedeki çalışanlar üstlerine karşı daha az açık olmakta ve duygusal emek gösterirken daha fazla zorlanmaktadırlar. Bu durum da tükenmişlik duygusunu arttırıcı bir role girmektedir. Bolat vd (2017) tükenmişlik ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi ele aldıkları araştırmaları sonucunda, lider-üye etkileşiminin ve örgütteki yüksek güç mesafesinin tükenmişliği arttırmada düzenleyici bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Güç

mesafesi denildiğinde akla ilk olarak gelen o ülkedeki kültürdür ve Türk kültürü güç mesafesi yüksek bir kültür olarak tanımlanmaktadır (Türk, 2020). Bu durum da Türkiye’deki çalışanların yüksek güç mesafesi bulunan örgütlerde çalışmasını gerektirmektedir. Türk kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan Türk (2020), Türkiye’nin güç mesafesi yüksek kültürler arasında bulunmasının bireylerde hayat tatmini açısından sıkıntı, hayal kırıklıkları ve umutsuzluk gibi olumsuz durumlara yol açarak onlarda tükenmişlik hissiyatını güçlendirdiğini belirtmiştir. Ayrıca, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütler katı kuralları ve komutları dahilinde çalışanın ne olursa olsun müşteriye karşı duygusal bir role bürünmelerini beklemektedir. Nitekim, Saltık ve Asunakutlu (2017) da ne olursa olsun çalışanlarından müşterilerini memnun etmelerini isteyen örgütlerde müşteri ile çalışan arasındaki güç mesafesinin artmasından dolayı, çalışanın daha fazla duygusal emek sarf etmesinin kaçınılmaz olduğunu dile getirmiştir. Bu durum da güç mesafesinin duygusal emek üzerindeki salt etkisini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel güç mesafesi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu faktörlerin birbirleriyle nasıl etkileşimde olduğunu anlamak, işyerindeki sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmak için önem arz etmektedir.

Yukarıda literatürde araştırmacıların duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel güç mesafesi arasındaki ilişkileri ifade ettikleri çalışmaları doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

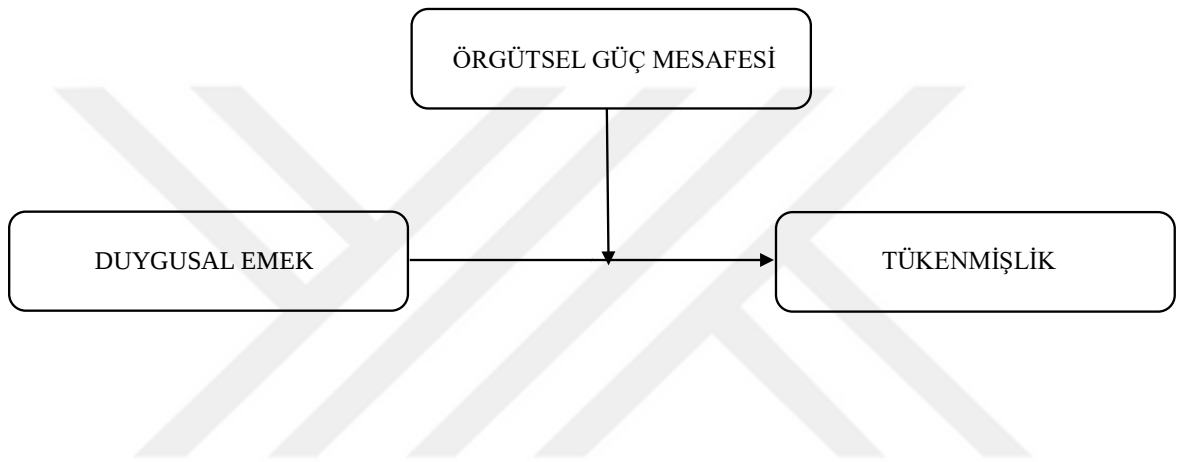
H6: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü vardır.

Literatürdeki bu çalışmaların ışığında bu araştırma kapsamında, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü havayolu çalışanları örneğiyle incelenmek istenmiştir. Alan yazında bu konuda belirgin bir çalışmaya ulaşılmamış olması yapılan araştırmaya özgünlük katmaktadır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma kapsamında, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü havayolu çalışanları örneğiyle incelenmek istenmiş ve araştırma modeli şekil 2 de belirlenmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Kuramsal çalışma ve literatür taraması neticesinde bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H1: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H2: Duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik üzerine etkisi vardır.

H2a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H2b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H2c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H3: Duygusal emek alt boyutlarının duygusal tükenme üzerine etkisi vardır.

H3a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H3b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H3c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duygusal tükenme üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H4: Duygusal emek alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerine etkisi vardır.

H4a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H4b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H4c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duyarsızlaşma üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H5: Duygusal emek alt boyutlarının düşük kişisel başarı hissi üzerine etkisi vardır.

H5a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H5b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır.

H5c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır.

H6: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini Türkiye'deki havayolu uçuş çalışanları oluşturmaktadır. Havayolu şirketleri arasında bir ayrıma gidilmeyerek tüm uçuş personelleri araştırmanın evrenini inşa etmektedir. Evren içerisindeki tüm çalışanlar 18 yaş üzerinde olduğu için zaten uçuş personelinin tamamı çalışmaya dahil edilmektedir. Evrenin tamamına ulaşmanın kısıtlılığı düşünüldüğü takdirde ise örnekleme yöntemi olarak basit tesadüfi örnekleme tercih edilmektedir. Tüm havayolu şirketlerinin İK personelleri aracılığıyla havayolundaki uçuş ekibine anket ölçeği gönderilmiş fakat evreni temsilen 1239 kişi ile sınırlandırılmıştır. Havayolu şirketleri arasında ayrıma gidilmemesinin nedeni de Türkiye ölçeğinde genelleştirilebilir bir sonuca ulaşma gayretinden kaynaklanmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Örneklem Tekniği

Çalışmada evreni temsil etme yeteneğinin en iyi olduğu düşünülen basit tesadüfi örnekleme kullanılmaktadır. SHGM' den alınan veriye göre Türkiye genelinde toplamda Haziran 2024 itibarı ile 17195 kişi hava yolu firmalarında kabin ekibi olarak çalışmaktadır. Çalışmamıza toplamda 1423 kişi katılım sağlamış çeşitli sebeplerden ötürü çıkarılan anketlerden sonra analizler 1239 kişilik örneklem ile yapılmıştır. Bu kapsamda yaklaşık olarak 384 kişi örneklem için yeterli olmasına rağmen araştırma örneklemini içerisinde ve anketlerde oluşabilecek hatalardan ötürü 500 kişilik araştırma örneklemini kurgulanmaktadır. Anket çalışmasının neticesinde gereksiz verilerin temizlenmesi ile analiz süreci başlatılacaktır. Çalışmanın ölçeği ve hedefleri doğrultusunda örneklemini temsil edecek en iyi örneklem büyüklüğünün Burns ve Susan'a (2001) göre ölçekteki soru sayısının en az 10 katı kadar olması gerekliliğidir.

Evrenin hacmini temsil eden örneklem tablosuna göre $N > 1.000.000$ olduğunda, örneklem sayısının temsiliinde 384 rakamının üstüne çıkmak yeterli olmaktadır. Bununla birlikte %5'lik veri kaybı ihtimali de buraya dahil edildiğinde 488 kişinin ankete katılması yeterli görünmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970; Saunders vd., 2007, s. 212). Ancak her türlü ihtimali ve sorunu göz önünde bulundurarak 500 kişide karar kılınmıştır. Zaten çalışmada örneklem büyüklüğünün evreni temsil etme kapasitesinin çok iyi olduğunu ifade etmek mümkündür.

3.2.3. Örneklem Tekniğinde Dahil Olma Ya da Dışta Kalma Ölçüsü

Örneklem seçiminin en iyi şekilde sağlanabilmesi adına tezin başlangıç aşamasında bazı ölçütler belirlenmiştir. Bunlardan ilki hep aynı cevabı vermek ya da aynı şıkkı işaretlemektir. Cevapların aynı doğrultuda olduğu noktada o kişi örneklem kümesinin dışında bırakılacaktır. Bunu daha iyi kontrol ve test edebilmek için anket içerisinde teyit edici ve destekleyici sorular oluşturulmaktadır. Özellikle çelişkili cevapların verildiği noktalarda dışarıda kalma ölçütleri devreye girmektedir. Anket soruları boyunca ve belirli aralıklar içerisinde yedirilmiş teyit edici sorular önem arz etmektedir. Benzer ya da destekleyici sorulara verilerin cevapların birbirinden uzaklaşması halinde dışta kalma mekanizması devreye girmektedir. Süreç içerisinde örneklem seçiminin en önemli noktası havayolu çalışanı olmamaktan kaynaklanmaktadır. Havayolu çalışanlarını merkezine alan bu çalışmada, dışarıda kalmanın en asli ölçütü havayolu çalışanı olmamaktan kaynaklanacaktır.

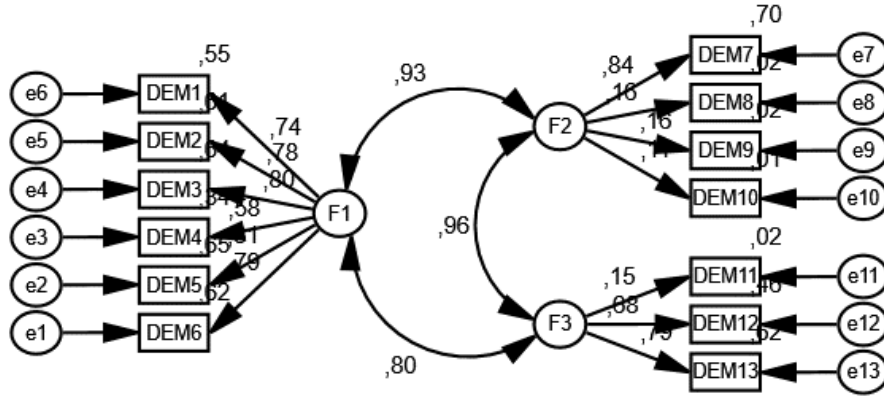
3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmanın anket formu kişisel bilgi formu duygusal emek ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve örgütsel güç mesafesi ölçeği olarak 4 bölümden oluşmaktadır. Anket uygulaması 2023 yılı Haziran ve Temmuz aylarında yapılmıştır.

3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ)

Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) oluşturduğu duygusal emek ölçeği, çalışan kişilerin, işlerinde göstermiş oldukları duygusal emek davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçek maddelerinden uyarlanarak, bazı maddelerin ise geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Ölçekte, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. Yüzeysel rol yapma alt boyutuna ait 7, derinden rol yapma alt boyutuna ait 4 ve doğal duygular alt boyutuna ait 3 olmak üzere toplamda 14 madde bulunmaktadır. Maddelerin cevaplanması için 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman). Ölçekte bulunan yüzeysel rol yapma alt boyutu için iç tutarlık katsayısı 0,92, derinden rol yapma için 0,85, doğal duygular için 0,83 olarak bulunmuştur (Diefendorff vd., 2005). Ölçeğin Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılmış ve bir madde iki ayrı faktörde yer aldığı için çıkartılmıştır. Türkçe uyarlaması ile

ölçeğin orijinali, alt boyutlar açısından tutarlı bulunmuş ve Türkçe uyarlamasında da aynı üç alt boyut kullanılmıştır. Uyarlaması yapılan ölçek 13 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırmada Duygusal Emek ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,854 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin önceden belirlenmiş faktör yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları aşağıda verilmiştir. KMO değeri 0,884 bulunmuş ve Barlett p=0,000 olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 3. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri tablo 2' de verilmektedir.

Tablo 2. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	3.87
GFI	>0.95	>0.90	0.90
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.91
RMSEA	<0.05	<0.08	0.06
RMR	<0.05	<0.08	0.07

*, ** Kaynaklar: (Şimşek, 2007; Hooper ve Mullen 2008; Schumacker ve Lomax, 2010; Waltz, Strickland ve Lenz 2010; Wang ve Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidel, 2007).

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri tablo 3' de verilmektedir.

Tablo 3. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
DEM5	<---	F1	1,000	,795			
DEM4	<---	F1	,849	,586	,041	20,931	p<0,001
DEM3	<---	F1	,967	,809	,031	30,792	p<0,001
DEM2	<---	F1	1,183	,806	,039	30,636	p<0,001
DEM1	<---	F1	1,024	,767	,036	28,822	p<0,001
DEM6	<---	F1	2,744	,492	,557	4,931	p<0,001
DEM7	<---	F2	1,000	,850			
DEM8	<---	F2	1,074	,708	,037	5,538	p<0,001
DEM9	<---	F2	1,257	,575	,039	5,709	p<0,001
DEM10	<---	F2	1,154	,745	,037	4,278	p<0,001
DEM11	<---	F3	1,000	,814			
DEM12	<---	F3	3,166	,723	,625	5,064	p<0,001
DEM13	<---	F3	3,514	,770	,692	5,076	p<0,001

Tablo 3' te F1 yüzeysel rol yapma boyutunu, F2 derinden rol yapma boyutunu, F3 ise doğal duygular boyutunu ifade etmektedir.

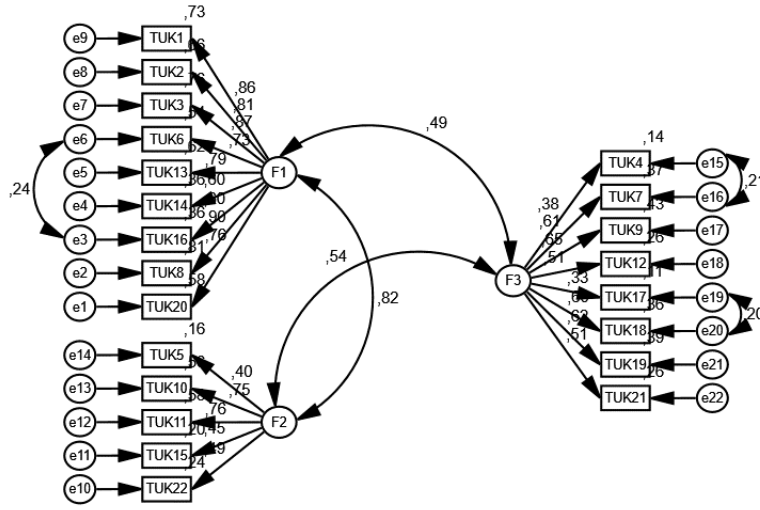
Yüzeysel rol yapma boyutu 6 madde ve faktör yükleri 0.492 ile 0.809 aralığında, derinden rol yapma boyutu 4 madde ve faktör yükleri 0.575 ile 0.850 aralığında, doğal duygular boyutu 3 madde ve faktör yükleri 0.723 ile 0.814 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.

3.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ): Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, ölçek Türkçe'ye Ergin (1992) tarafından çevrilmiş olup, duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve kişisel başarı hissi (8 madde) olmak üzere üç boyut altında 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipi ölçeğin puanları 1'den 5'e kadar değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme (DT) ve Duyarsızlaşma (DU) alt ölçekleri olumsuz anlatımlarda Düşük Kişisel başarı hiss (DKB) boyutu ise olumlu anlatımlardan oluşmaktadır. DT, DU ve DKB puanlarının artışı tükenmişliğin fazlalığını gösterir. Bu çalışmada Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,906 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin önceden belirlenmiş faktör yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları

aşağıda verilmektedir. KMO değeri 0,941 bulunmuş ve Barlett p=0,000 olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri tablo 4’ de verilmektedir.

Tablo 4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	3.02
GFI	>0.95	>0.90	0.91
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.92
RMSEA	<0.05	<0.08	0.06
RMR	<0.05	<0.08	0.05

*, ** Kaynaklar: (Şimşek, 2007; Hooper ve Mullen 2008; Schumacker ve Lomax, 2010; Waltz, Strickland ve Lenz 2010; Wang ve Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri tablo 5’ de verilmektedir.

Tablo 5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
TUK20	<---	F1	1,000	,761			
TUK8	<---	F1	1,428	,898	,041	34,530	p<0,001
TUK16	<---	F1	,796	,599	,037	21,531	p<0,001
TUK14	<---	F1	1,198	,599	,056	21,543	p<0,001
TUK13	<---	F1	1,350	,787	,046	29,426	p<0,001
TUK6	<---	F1	1,238	,733	,046	27,028	p<0,001
TUK3	<---	F1	1,314	,873	,039	33,327	p<0,001
TUK2	<---	F1	1,402	,812	,046	30,521	p<0,001
TUK1	<---	F1	1,336	,855	,041	32,516	p<0,001
TUK22	<---	F2	1,000	,562			
TUK15	<---	F2	,996	,652	,053	11,954	p<0,001
TUK11	<---	F2	1,309	,763	,083	15,840	p<0,001
TUK10	<---	F2	,976	,748	,062	15,720	p<0,001
TUK5	<---	F2	1,023	,785	,038	10,985	p<0,001
TUK4	<---	F3	1,000	,632			
TUK7	<---	F3	1,496	,608	,124	12,035	p<0,001
TUK9	<---	F3	2,562	,653	,232	11,024	p<0,001
TUK12	<---	F3	1,813	,514	,178	10,174	p<0,001
TUK17	<---	F3	1,321	,687	,164	8,056	p<0,001
TUK18	<---	F3	2,222	,602	,206	10,763	p<0,001
TUK19	<---	F3	2,193	,624	,201	10,886	p<0,001
TUK21	<---	F3	1,481	,513	,146	10,172	p<0,001

Tablo 5’ te F1 duygusal tükenme boyutunu, F2 duyarsızlaşma boyutunu, F3 ise kişisel başarı hissi boyutunu ifade etmektedir.

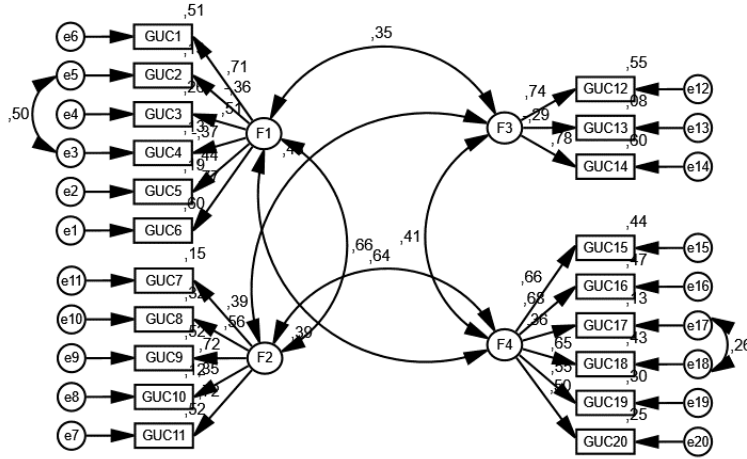
Duygusal tükenme boyutu 9 madde ve faktör yükleri 0.898 ile 0.599 aralığında, duyarsızlaşma boyutu 5 madde ve faktör yükleri 0.562 ile 0.785 aralığında, kişisel başarı hissi boyutu 8 madde ve faktör yükleri 0.687 ile 0.513 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.

3.3.3. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısını ölçebilmek için geliştirilmiştir. Ölçek toplamda dört alt faktör (gücü kabullenme, güce razı olma, gücü meşrulaştırma, gücü araçsal kullanma) ve yirmi maddeden oluşmaktadır. Gücü kabullenme boyutunda 6, gücü araçsal

kullanma boyutunda 5, güce razı olma boyutunda 6 , gücü meşrulaştırma boyutunda 3 madde bulunmaktadır. Dört faktörün açıkladığı varyans oranı %56,58’dir. Bu araştırmada Örgütsel Güç Mesafesi ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,846 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin önceden belirlenmiş faktör yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları aşağıda verilmektedir. KMO değeri 0,851 bulunmuş ve Barlett p=0,000 olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 5. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri tablo 6’ de verilmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	3.45
GFI	>0.95	>0.90	0.90
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.91
RMSEA	<0.05	<0.08	0.07
RMR	<0.05	<0.08	0.07

*, ** Kaynaklar: (Şimşek, 2007; Hooper ve Mullen 2008; Schumacker ve Lomax, 2010; Waltz, Strickland ve Lenz 2010; Wang ve Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidel, 2007).

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri tablo 7’ de verilmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
GUC6	<---	F1	1,000	,774			
GUC5	<---	F1	,494	,439	,036	13,583	p<0,001
GUC4	<---	F1	,785	,699	,033	-11,368	p<0,001
GUC3	<---	F1	,426	,505	,027	15,564	p<0,001
GUC2	<---	F1	1,025	,803	,032	-11,170	p<0,001
GUC1	<---	F1	,805	,714	,039	20,760	p<0,001
GUC11	<---	F2	1,000	,718			
GUC10	<---	F2	,941	,718	,039	10,871	p<0,001
GUC9	<---	F2	,958	,722	,046	20,729	p<0,001
GUC8	<---	F2	,756	,562	,045	16,949	p<0,001
GUC7	<---	F2	1,112	,827	,032	12,102	p<0,001
GUC12	<---	F3	1,000	,744			
GUC13	<---	F3	1,036	,808	,046	-8,519	p<0,001
GUC14	<---	F3	,976	,775	,067	14,537	p<0,001
GUC16	<---	F4	1,105	,683	,060	18,554	p<0,001
GUC17	<---	F4	,954	,635	,055	10,687	p<0,001
GUC18	<---	F4	1,165	,655	,065	18,015	p<0,001
GUC19	<---	F4	,881	,552	,056	15,803	p<0,001
GUC15	<---	F4	1,000	,663			
GUC20	<---	F4	,964	,502	,066	14,598	p<0,001

Tablo 7’ de F1 gücü kabullenme boyutunu, F3 gücü meşrulaştırma boyutunu, F2 gücü araçsal kullanma boyutunu, F4 güce razı olma boyutunu ifade etmektedir.

Gücü kabullenme boyutu 6 madde ve faktör yükleri 0.803 ile 0.439 aralığında, gücü araçsal kullanma boyutu 5 madde ve faktör yükleri 0.827 ile 0.562 aralığında, gücü meşrulaştırma boyutu 3 madde ve faktör yükleri 0.808 ile 0.744 aralığında, güce razı olma boyutu 6 madde ve faktör yükleri 0.683 ile 0.502 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım

gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir.

Tablo 8. Normal Dağılım

	N	Basıklık	Çarpıklık
Duygusal Emek Genel	1237	-0,124	-0,075
Yüzeysel Rol Yapma	1237	-0,294	0,570
Derinden Rol Yapma	1237	0,026	-0,515
Doğal Duygular	1237	0,424	0,036
Tükenmişlik Genel	1237	0,550	0,820
Duygusal Tükenme	1237	0,534	0,950
Duyarsızlaşma	1237	1,024	1,268
Düşük Kişisel Başarı Hissi	1237	0,845	0,484
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	1237	0,337	0,074
Gücü Kabullenme	1237	0,794	-0,432
Gücü Araçsal Kullanma	1237	-0,309	0,134
Gücü Meşrulaştırma	1237	0,358	0,782
Güce Razi Olma	1237	-0,065	-0,069

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George, ve Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi, lineer regresyon ve düzenleyici etkiye ilişkin hiyerarşik regresyon analizleri Hayes'in (2013) SPSS için geliştirdiği Process Model 1 kullanılarak yapılmıştır. Korelasyon katsayıları (r) 0,00-0,25 çok zayıf; 0,26-0,49 zayıf; 0,50-0,69 orta; 0,70-0,89 yüksek; 0,90-1,00 çok yüksek olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s. 116). Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA), Post Hoc Tukey testlerinden faydalanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş (Ort=31,200±6,891; Min=20; Maks=52)		
20-30	673	54,4
31-40	431	34,8
41 ve Üzeri	133	10,8
Cinsiyet		
Kadın	878	71,0
Erkek	359	29,0
Medeni Durum		
Evli	335	27,1
Bekar	902	72,9
Eğitim Durumu		
Lise	135	10,9
Yüksek Okul	379	30,6
Lisans	674	54,5
Lisansüstü	49	4,0
Meslekte Çalışma Süresi		
5 Yıl Veya Daha Az	654	52,9
6-10 Yıl	324	26,2
11-15 Yıl	140	11,3
16-20 Yıl	69	5,6
21 Yıl Veya Daha Fazla	50	4,0
Mesleğin Ekonomik Açıdan Ne Derece Tatmin Ettiği		
Tatmin Etmiyor	129	10,4
Az	238	19,2
Orta	727	58,8
Fazla	143	11,6

Çalışanlar yaşa göre 673'ü (%54,4) 20-30, 431'i (%34,8) 31-40, 133'ü (%10,8) 41 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanların “yaş” ortalaması 31,200±6,891 (Min=20; Maks=52) olarak saptanmıştır.

Çalışanlar cinsiyete göre 878'i (%71,0) kadın, 359'u (%29,0) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni duruma göre 335'i (%27,1) evli, 902'si (%72,9) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumuna göre 135'i (%10,9) lise, 379'u (%30,6) yüksek okul, 674'ü (%54,5) lisans, 49'u (%4,0) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar meslekte çalışma süresine göre 654'ü (%52,9) 5 yıl veya daha az, 324'ü (%26,2) 6-10 yıl, 140'ı (%11,3) 11-15 yıl, 69'u (%5,6) 16-20 yıl, 50'si (%4,0) 21 yıl veya daha fazla olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre 129'u (%10,4) tatmin etmiyor, 238'i (%19,2) az, 727'si (%58,8) orta, 143'ü (%11,6) fazla olarak dağılmaktadır.

4.2. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi Ortalamaları

Çalışanların duygusal emeğe yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10. Duygusal Emek Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Duygusal Emek Genel	1237	2,499	0,658	1,000	4,710	0,854
Yüzeysel Rol Yapma	1237	2,183	0,900	1,000	5,000	0,864
Derinden Rol Yapma	1237	2,983	0,856	1,000	5,000	0,741
Doğal Duygular	1237	2,288	0,596	1,000	4,500	0,829

Çalışanların “duygusal emek genel” ortalaması zayıf $2,499 \pm 0,658$ (Min=1; Maks=4.71), “yüzeysel rol yapma” ortalaması zayıf $2,183 \pm 0,900$ (Min=1; Maks=5), “derinden rol yapma” ortalaması orta $2,983 \pm 0,856$ (Min=1; Maks=5), “doğal duygular” ortalaması zayıf $2,288 \pm 0,596$ (Min=1; Maks=4.5) olarak saptanmıştır.

Çalışanların tükenmişliğe yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. Tükenmişlik Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Tükenmişlik Genel	1237	1,871	0,528	1,000	4,050	0,906
Duygusal Tükenme	1237	1,976	0,797	1,000	5,000	0,899
Duyarsızlaşma	1237	1,571	0,572	1,000	4,000	0,892
Düşük Kişisel Başarı Hissi	1237	1,941	0,504	1,000	5,000	0,886

Çalışanların “tükenmişlik genel” ortalaması zayıf $1,871 \pm 0,528$ (Min=1; Maks=4.05), “duygusal tükenme” ortalaması zayıf $1,976 \pm 0,797$ (Min=1; Maks=5), “duyarsızlaşma” ortalaması çok zayıf $1,571 \pm 0,572$ (Min=1; Maks=4), “düşük kişisel başarı hissi” ortalaması zayıf $1,941 \pm 0,504$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

Çalışanların örgütsel güç mesafesine yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 12. Örgütsel Güç Mesafesi Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	1237	2,810	0,472	1,000	4,500	0,846
Gücü Kabullenme	1237	3,344	0,516	1,000	5,000	0,836
Gücü Araçsal Kullanma	1237	2,463	0,809	1,000	5,000	0,829
Gücü Meşrulaştırma	1237	2,027	0,680	1,000	4,330	0,812
Güce Razi Olma	1237	2,958	0,782	1,000	5,000	0,809

Çalışanların “örgütsel güç mesafesi genel” ortalaması orta $2,810 \pm 0,472$ (Min=1; Maks=4.5), “gücü kabullenme” ortalaması orta $3,344 \pm 0,516$ (Min=1; Maks=5), “gücü araçsal kullanma” ortalaması zayıf $2,463 \pm 0,809$ (Min=1; Maks=5), “gücü meşrulaştırma” ortalaması zayıf $2,027 \pm 0,680$ (Min=1; Maks=4.33), “güce razı olma” ortalaması orta $2,958 \pm 0,782$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

4.3. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Örgütsel Güç Mesafesi Puanları Arasında Korelasyon Analizi

Çalışanların örgütsel güç mesafesi düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

		Duygusal Emek Genel	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Tükenmişlik Genel	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi	Örgütsel Güç Mesafesi Genel	Gücü Kabullenme	Gücü Araçsal Kullanma	Gücü Meşrulaştırma	Güce Razı Olma
Duygusal Emek Genel	r	1,000												
	p	0,000												
Yüzeysel Rol Yapma	r	0,847**	1,000											
	p	0,000	0,000											
Derinden Rol Yapma	r	0,846**	0,498**	1,000										
	p	0,000	0,000	0,000										
Doğal Duygular	r	0,746**	0,491**	0,533**	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000	0,000									
Tükenmişlik Genel	r	0,296**	0,405**	0,036	0,314**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,208	0,000	0,000								
Duygusal Tükenme	r	0,316**	0,413**	0,093**	0,276**	0,918**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000							
Duyarsızlaşma	r	0,306**	0,388**	0,100**	0,273**	0,809**	0,694**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Düşük Kişisel Başarı Hissi	r	0,071*	0,156**	-0,133**	0,219**	0,673**	0,374**	0,385**	1,000					
	p	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	r	0,187**	0,178**	0,163**	0,094**	0,034	0,056*	0,086**	-0,063*	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,001	0,229	0,047	0,002	0,027	0,000				
Gücü Kabullenme	r	0,106**	0,066*	0,145**	0,026	-0,114**	-0,063*	-0,037	-0,189**	0,543**	1,000			
	p	0,000	0,020	0,000	0,368	0,000	0,026	0,193	0,000	0,000	0,000			
Gücü Araçsal Kullanma	r	0,230**	0,223**	0,179**	0,148**	0,079**	0,078**	0,129**	-0,004	0,828**	0,347**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,006	0,000	0,897	0,000	0,000	0,000		
Gücü Meşrulaştırma	r	0,088**	0,110**	0,058*	0,027	0,083**	0,099**	0,101**	-0,008	0,415**	0,110**	0,223**	1,000	
	p	0,002	0,000	0,041	0,350	0,003	0,000	0,000	0,785	0,000	0,000	0,000	0,000	
Güce Razı Olma	r	0,069*	0,074**	0,053	0,033	0,040	0,045	0,042	0,004	0,759**	0,086**	0,477**	0,134**	1,000
	p	0,015	0,009	0,064	0,247	0,164	0,116	0,137	0,876	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

Duygusal emek genel, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular, tükenmişlik genel, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi, örgütsel güç mesafesi genel, gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; yüzeysel rol yapma ile duygusal emek genel arasında $r=0.847$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), derinden rol yapma ile duygusal emek genel arasında $r=0.846$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), derinden rol yapma ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.498$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), doğal duygular ile duygusal emek genel arasında $r=0.746$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), doğal duygular ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.491$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), doğal duygular ile derinden rol yapma arasında $r=0.533$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), tükenmişlik genel ile duygusal emek genel arasında $r=0.296$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), tükenmişlik genel ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.405$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), tükenmişlik genel ile doğal duygular arasında $r=0.314$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), duygusal tükenme ile duygusal emek genel arasında $r=0.316$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), duygusal tükenme ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.413$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), duygusal tükenme ile derinden rol yapma arasında $r=0.093$ pozitif çok zayıf ($p=0,001<0.05$), duygusal tükenme ile doğal duygular arasında $r=0.276$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), duygusal tükenme ile tükenmişlik genel arasında $r=0.918$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), duyarsızlaşma ile duygusal emek genel arasında $r=0.306$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), duyarsızlaşma ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.388$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), duyarsızlaşma ile derinden rol yapma arasında $r=0.1$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), duyarsızlaşma ile doğal duygular arasında $r=0.273$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), duyarsızlaşma ile tükenmişlik genel arasında $r=0.809$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), duyarsızlaşma ile duygusal tükenme arasında $r=0.694$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), düşük kişisel başarı hissi ile duygusal emek genel arasında $r=0.071$ pozitif çok zayıf ($p=0,013<0.05$), düşük kişisel başarı hissi ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.156$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), düşük kişisel başarı hissi ile derinden rol yapma arasında $r=-0.133$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), düşük kişisel başarı hissi ile doğal duygular arasında $r=0.219$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), düşük kişisel başarı hissi ile tükenmişlik genel arasında $r=0.673$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), düşük kişisel başarı hissi ile duygusal tükenme arasında $r=0.374$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), düşük kişisel başarı hissi ile duyarsızlaşma arasında $r=0.385$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), örgütsel güç mesafesi genel ile duygusal emek genel arasında $r=0.187$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), örgütsel güç mesafesi genel ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.178$

pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), örgütsel güç mesafesi genel ile derinden rol yapma arasında $r=0.163$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), örgütsel güç mesafesi genel ile doğal duygular arasında $r=0.094$ pozitif çok zayıf ($p=0,001<0.05$), örgütsel güç mesafesi genel ile duygusal tükenme arasında $r=0.056$ pozitif çok zayıf ($p=0,047<0.05$), örgütsel güç mesafesi genel ile duyarsızlaşma arasında $r=0.086$ pozitif çok zayıf ($p=0,002<0.05$), örgütsel güç mesafesi genel ile düşük kişisel başarı hissi arasında $r=-0.063$ negatif çok zayıf ($p=0,027<0.05$), gücü kabullenme ile duygusal emek genel arasında $r=0.106$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü kabullenme ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.066$ pozitif çok zayıf ($p=0,020<0.05$), gücü kabullenme ile derinden rol yapma arasında $r=0.145$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü kabullenme ile tükenmişlik genel arasında $r=-0.114$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü kabullenme ile duygusal tükenme arasında $r=-0.063$ negatif çok zayıf ($p=0,026<0.05$), gücü kabullenme ile düşük kişisel başarı hissi arasında $r=-0.189$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü kabullenme ile örgütsel güç mesafesi genel arasında $r=0.543$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), gücü araçsal kullanma ile duygusal emek genel arasında $r=0.23$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü araçsal kullanma ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.223$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü araçsal kullanma ile derinden rol yapma arasında $r=0.179$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü araçsal kullanma ile doğal duygular arasında $r=0.148$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü araçsal kullanma ile tükenmişlik genel arasında $r=0.079$ pozitif çok zayıf ($p=0,006<0.05$), gücü araçsal kullanma ile duygusal tükenme arasında $r=0.078$ pozitif çok zayıf ($p=0,006<0.05$), gücü araçsal kullanma ile duyarsızlaşma arasında $r=0.129$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü araçsal kullanma ile örgütsel güç mesafesi genel arasında $r=0.828$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), gücü araçsal kullanma ile gücü kabullenme arasında $r=0.347$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü meşrulaştırma ile duygusal emek genel arasında $r=0.088$ pozitif çok zayıf ($p=0,002<0.05$), gücü meşrulaştırma ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.11$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü meşrulaştırma ile derinden rol yapma arasında $r=0.058$ pozitif çok zayıf ($p=0,041<0.05$), gücü meşrulaştırma ile tükenmişlik genel arasında $r=0.083$ pozitif çok zayıf ($p=0,003<0.05$), gücü meşrulaştırma ile duygusal tükenme arasında $r=0.099$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü meşrulaştırma ile duyarsızlaşma arasında $r=0.101$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü meşrulaştırma ile örgütsel güç mesafesi genel arasında $r=0.415$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü meşrulaştırma ile gücü kabullenme arasında $r=0.11$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), gücü meşrulaştırma ile gücü araçsal kullanma arasında $r=0.223$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), güce razı olma

ile duygusal emek genel arasında $r=0.069$ pozitif çok zayıf ($p=0,015<0.05$), güce razı olma ile yüzeysel rol yapma arasında $r=0.074$ pozitif çok zayıf ($p=0,009<0.05$), güce razı olma ile örgütsel güç mesafesi genel arasında $r=0.759$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), güce razı olma ile gücü kabullenme arasında $r=0.086$ pozitif çok zayıf ($p=0,002<0.05$), güce razı olma ile gücü araçsal kullanma arasında $r=0.477$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), güce razı olma ile gücü meşrulaştırma arasında $r=0.134$ pozitif çok zayıf ($p=0,000<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur. Diğer değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

4.4. Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkisi

H1: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Tablo 13. Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1,279	0,056		22,707	0,000	1,169	1,390
Duygusal Emek Genel	0,237	0,022	0,296	10,870	0,000	0,194	0,280
*Bağımlı Değişken=Tükenmişlik Genel, $R=0,296$; $R^2=0,087$; $F=118,167$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,763							

Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=118,167$; $p=0,000<0.05$). Tükenmişlik düzeyindeki toplam değişim %8.7 oranında duygusal emek tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,087$). Duygusal emek tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,296$).

“H1: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1,360	0,056		24,200	0,000	1,250	1,470
Yüzeysel Rol Yapma	0,253	0,018	0,432	14,434	0,000	0,219	0,287
Derinden Rol Yapma	-0,201	0,019	-0,326	-1,588	0,234	-0,238	0,164
Doğal Duygular	0,244	0,027	0,275	8,989	0,000	0,191	0,297
*Bağımlı Değişken=Tükenmişlik Genel, $R=0,499$; $R^2=0,248$; $F=136,556$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,787							

Yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular ile tükenmişlik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=136,556$; $p=0,000<0.05$). Tükenmişlik düzeyindeki toplam değişim %24.8 oranında yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,248$). Yüzeysel rol yapma tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,432$). Derinden rol yapma tükenmişlik düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$). Doğal duygular tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,275$).

H2: Duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik üzerine etkisi vardır.

“H2a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

“H2b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi red edilmiştir.

“H2c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun tükenmişlik üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	1,196	0,087		13,723	0,000	1,025	1,366
Yüzeysel Rol Yapma	0,383	0,027	0,433	14,101	0,000	0,330	0,437
Derinden Rol Yapma	-0,203	0,029	-0,218	-0,901	0,315	-0,261	0,145
Doğal Duygular	0,240	0,042	0,180	5,710	0,000	0,158	0,323
*Bağımlı Değişken=Duygusal Tükenme, $R=0,456$; $R^2=0,206$; $F=107,988$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,670							

Yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular ile duygusal tükenme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=107,988$; $p=0,000<0.05$). Duygusal tükenme düzeyindeki toplam değişim %20.6 oranında yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,206$). Yüzeysel rol yapma duygusal tükenme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,433$). Derinden rol yapma duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$). Doğal duygular duygusal tükenme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,180$).

H3: Duygusal emek alt boyutlarının duygusal tükenme üzerine etkisi vardır.

“H3a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

“H3b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi red edilmiştir.

“H3c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duygusal tükenme üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1,010	0,064		15,896	0,000	0,886	1,135
Yüzeysel Rol Yapma	0,251	0,020	0,395	12,677	0,000	0,212	0,290
Derinden Rol Yapma	-0,130	0,021	-0,194	-1,052	0,312	-0,172	0,088
Doğal Duygular	0,175	0,031	0,182	5,691	0,000	0,114	0,235
*Bağımlı Değişken=Duyarsızlaşma, $R=0,428$; $R^2=0,182$; $F=92,434$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,891							

Yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular ile duyarsızlaşma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=92,434$; $p=0,000<0.05$). Duyarsızlaşma düzeyindeki toplam değişim %18.2 oranında yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,182$). Yüzeysel rol yapma duyarsızlaşma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,395$). Derinden rol yapma duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$). Doğal duygular duyarsızlaşma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,182$).

H4: Duygusal emek alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerine etkisi vardır.

“H4a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

“H4b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi red edilmiştir.

“H4c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duyarsızlaşma üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Duygusal Emek Alt Boyutlarının Düşük Kişisel Başarı Hissi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1,764	0,057		31,084	0,000	1,652	1,875
Yüzeysel Rol Yapma	0,108	0,018	0,192	6,082	0,000	0,073	0,142
Derinden Rol Yapma	-0,243	0,019	-0,413	-0,682	0,288	-0,280	0,205
Doğal Duygular	0,291	0,027	0,345	10,636	0,000	0,238	0,345
*Bağımlı Değişken=Düşük Kişisel Başarı Hissi, $R=0,401$; $R^2=0,159$; $F=78,645$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=2,006							

Yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular ile düşük kişisel başarı hissi arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=78,645$; $p=0,000<0.05$). Düşük kişisel başarı hissi düzeyindeki toplam değişim %15.9 oranında yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,159$). Yüzeysel rol yapma düşük kişisel başarı hissi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,192$). Derinden rol yapma düşük kişisel başarı hissi düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$). Doğal duygular düşük kişisel başarı hissi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,345$).

H5: Duygusal emek alt boyutlarının düşük kişisel başarı hissi üzerine etkisi vardır.

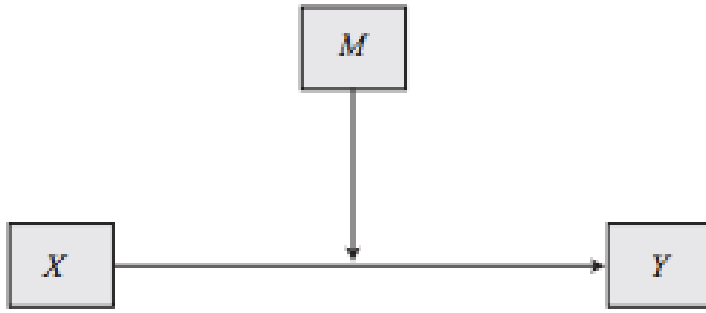
“H5a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

“H5b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **negatif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi red edilmiştir.

“H5c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine **pozitif ve anlamlı** etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

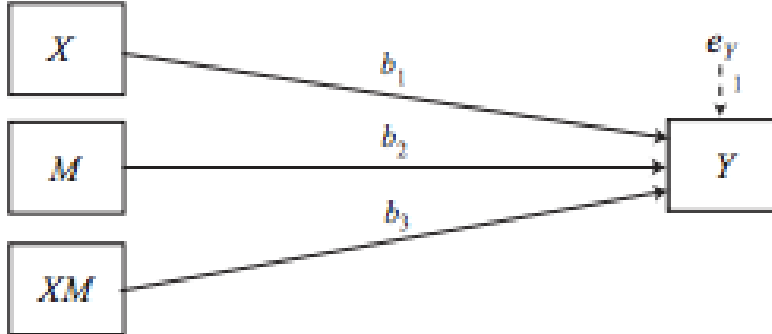
4.5. Moderatör Düzenleyici Etki

Araştırma hipotezleri lineer regresyon ve düzenleyici etkisiye ilişkin hiyerarşik regresyon analizleri Hayes'in (2013) SPSS için geliştirdiği Process Model 1 kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen analiz sonucu, %95 güven aralığında ve 5000 bootstrap örneklemini kullanılarak oluşturulmuştur. Proses modele ilişkin teorik görünüm Şekil 6 da verilmiştir.



Şekil 6. Hayes Process Teorik Model

Teorik modele ilişkin hipotezler aşağıda verilmektedir.



Şekil 7. Process Model 1 Hipotezleri

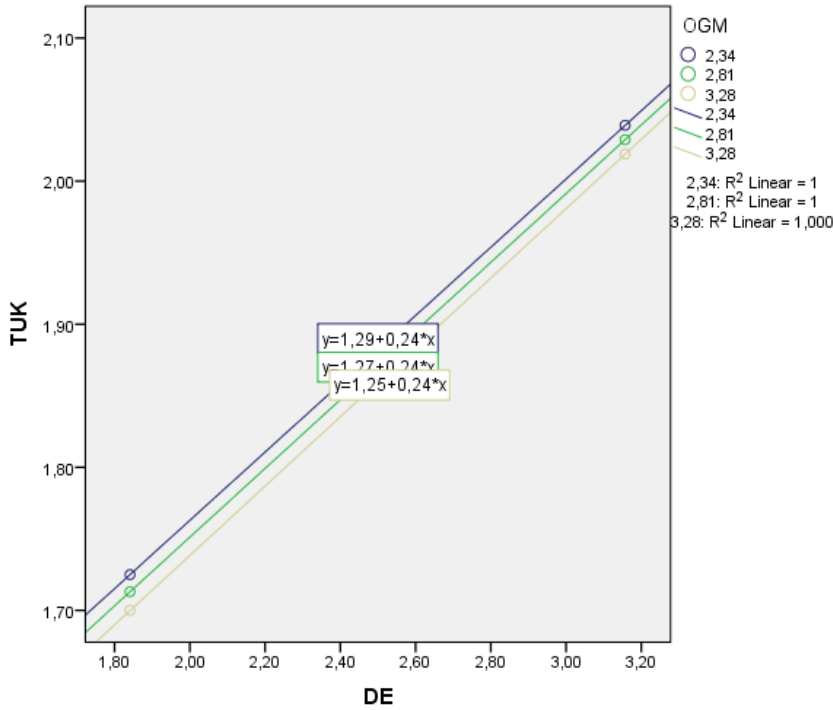
Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisine ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

Tablo 18. Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

	β	SE	t	p	%95 Güven Aralığı	
					Alt	Üst
Sabit	1,367	0,296	4,618	0,000	0,786	1,948
DE	0,229	0,117	1,957	0,051	-0,001	0,458
OGM	-0,034	0,105	-0,327	0,744	-0,241	0,172
Int (DE*OGM)	0,004	0,041	0,100	0,920	-0,076	0,084
*Bağımlı Değişken= Tükenmişlik; $R=0,296$; $R^2=0,088$; $\Delta R^2=0,001$; $F=39,555$; $p=0,000$						

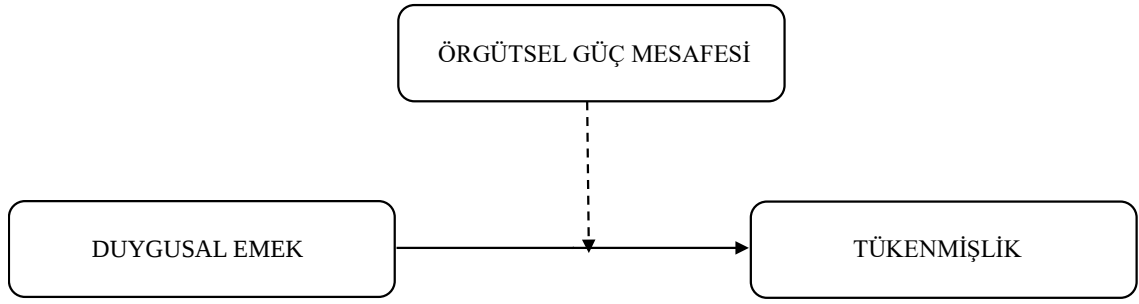
Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p=0,920>0,05$).

“H6: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.



Şekil 8. Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisi; örgütsel güç mesafesinin bir standart sapma üzerinde ve bir standart sapma altında farklılaşmadığı saptanmıştır ($p<0,05$). “Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 9. Duygusal Emekğin Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Sonuç Modeli

4.6. Duygusal Emek Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

- Duygusal emek tanımlayıcı ve demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19. Duygusal Emek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Emek Genel	20-30	673	2,535	0,689	3,087	0,046	1>3
	31-40	431	2,477	0,629			
	41 ve Üzeri	133	2,389	0,575			
Yüzeysel Rol Yapma	20-30	673	2,213	0,942	2,423	0,089	
	31-40	431	2,184	0,862			
	41 ve Üzeri	133	2,026	0,788			
Derinden Rol Yapma	20-30	673	3,041	0,888	3,400	0,034	1>2
	31-40	431	2,910	0,800			
	41 ve Üzeri	133	2,928	0,854			
Doğal Duygular	20-30	673	2,303	0,608	2,868	0,057	
	31-40	431	2,301	0,598			
	41 ve Üzeri	133	2,171	0,514			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre duygusal emek genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 1234)}=3,087$; $p=0,046<0.05$). Farkın nedeni; 20-30 olanların duygusal emek genel puanlarının ($\bar{x}=2,535$), 41 ve üzeri olanların duygusal emek genel puanlarından ($\bar{x}=2,389$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre derinden rol yapma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 1234)}=3,400$; $p=0,034<0.05$). Farkın nedeni; 20-30 olanların derinden rol yapma puanlarının ($\bar{x}=3,041$), 31-40 yaş olanların derinden rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,910$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yüzeysel rol yapma, doğal duygular puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 20. Duygusal Emek Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Emek Genel	5 Yıl veya Daha Az	654	2,531	0,688	1,102	0,354	
	6-10 Yıl	324	2,466	0,662			
	11-15 Yıl	140	2,475	0,583			
	16-20 Yıl	69	2,480	0,552			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	2,374	0,548			
Yüzeysel Rol Yapma	5 Yıl veya Daha Az	654	2,184	0,933	0,468	0,759	
	6-10 Yıl	324	2,211	0,899			
	11-15 Yıl	140	2,161	0,846			
	16-20 Yıl	69	2,194	0,813			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	2,028	0,738			
Derinden Rol Yapma	5 Yıl veya Daha Az	654	3,051	0,886	2,422	0,047	1>2
	6-10 Yıl	324	2,885	0,854			
	11-15 Yıl	140	2,967	0,758			
	16-20 Yıl	69	2,899	0,710			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	2,892	0,875			
Doğal Duygular	5 Yıl veya Daha Az	654	2,315	0,621	1,227	0,297	
	6-10 Yıl	324	2,262	0,608			
	11-15 Yıl	140	2,252	0,490			
	16-20 Yıl	69	2,315	0,557			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	2,160	0,486			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların meslekte çalışma süresine göre derinden rol yapma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 1232)}=2,422$; $p=0,047<0.05$). Farkın nedeni; meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların derinden rol yapma puanlarının ($\bar{x}=3,051$), 6-10 yıl olanların derinden rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,885$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların duygusal emek genel, yüzeysel rol yapma, doğal duygular puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 21. Duygusal Emek Puanlarının Mesleğin Ekonomik Açıdan Ne Derece Tatmin Ettiğine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Emek Genel	Tatmin Etmiyor	129	2,646	0,677	5,552	0,001	1>3
	Az	238	2,597	0,660			2>3
	Orta	727	2,452	0,634			1>4
	Fazla	143	2,442	0,725			2>4
Yüzeysel Rol Yapma	Tatmin Etmiyor	129	2,488	0,998	8,308	0,000	1>2
	Az	238	2,291	0,918			1>3
	Orta	727	2,114	0,854			2>3
	Fazla	143	2,077	0,939			1>4 2>4
Derinden Rol Yapma	Tatmin Etmiyor	129	3,030	0,860	1,440	0,230	
	Az	238	3,074	0,808			
	Orta	727	2,948	0,842			
	Fazla	143	2,969	0,991			
Doğal Duygular	Tatmin Etmiyor	129	2,362	0,652	3,836	0,009	2>3
	Az	238	2,382	0,589			2>4
	Orta	727	2,253	0,575			
	Fazla	143	2,238	0,642			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre duygusal emek genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=5,552$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; tatmin etmeyenlerin duygusal emek genel puanlarının ($\bar{x}=2,646$), orta derece tatmin edenlerin duygusal emek genel puanlarından ($\bar{x}=2,452$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin duygusal emek genel puanlarının ($\bar{x}=2,597$), orta derece tatmin edenlerin duygusal emek genel puanlarından ($\bar{x}=2,452$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin duygusal emek genel puanlarının ($\bar{x}=2,646$), fazla derece tatmin edenlerin duygusal emek genel puanlarından ($\bar{x}=2,442$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin duygusal emek genel puanlarının ($\bar{x}=2,597$), fazla derece tatmin edenlerin duygusal emek genel puanlarından ($\bar{x}=2,442$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre yüzeysel rol yapma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=8,308$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; tatmin etmeyenlerin yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,488$), az derece tatmin edenlerin yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,291$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,488$), orta derece tatmin edenlerin yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,114$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin

yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,291$), orta derece tatmin edenlerin yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,114$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,488$), fazla derece tatmin edenlerin yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,077$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,291$), fazla derece tatmin edenlerin yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,077$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre doğal duygular puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=3,836$; $p=0,009<0.05$). Farkın nedeni; az derece tatmin edenlerin doğal duygular puanlarının ($\bar{x}=2,382$), orta derece tatmin edenlerin doğal duygular puanlarından ($\bar{x}=2,253$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin doğal duygular puanlarının ($\bar{x}=2,382$), fazla derece tatmin edenlerin doğal duygular puanlarından ($\bar{x}=2,238$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların derinden rol yapma puanları mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 22. Duygusal Emek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Emek Genel	Lise	135	2,365	0,655	2,121	0,096	
	Yüksek Okul	379	2,507	0,665			
	Lisans	674	2,518	0,649			
	Lisansüstü	49	2,532	0,718			
Yüzeysel Rol Yapma	Lise	135	1,908	0,817	5,198	0,001	2>1 3>1 4>1
	Yüksek Okul	379	2,198	0,905			
	Lisans	674	2,217	0,902			
	Lisansüstü	49	2,355	0,937			
Derinden Rol Yapma	Lise	135	2,905	0,942	0,480	0,696	
	Yüksek Okul	379	2,992	0,850			
	Lisans	674	2,997	0,832			
	Lisansüstü	49	2,943	0,990			
Doğal Duygular	Lise	135	2,261	0,594	0,242	0,867	
	Yüksek Okul	379	2,288	0,596			
	Lisans	674	2,296	0,599			
	Lisansüstü	49	2,240	0,577			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların eğitim durumuna göre yüzeysel rol yapma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=5,198$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; eğitim durumu yüksek

okul olanların yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,198$), lise mezunlarının yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=1,908$) yüksek olmasıdır. Lisans mezunlarının yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,217$), lise mezunlarının yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=1,908$) yüksek olmasıdır. Lisansüstü mezunlarının yüzeysel rol yapma puanlarının ($\bar{x}=2,355$), lise mezunlarının yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=1,908$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların duygusal emek genel, derinden rol yapma, doğal duygular puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 23. Duygusal Emek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Duygusal Emek Genel	Kadın	878	2,469	0,663	-2,491	1235	0,013
	Erkek	359	2,571	0,642			
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	878	2,133	0,886	-3,083	1235	0,002
	Erkek	359	2,306	0,924			
Derinden Rol Yapma	Kadın	878	2,960	0,864	-1,466	1235	0,143
	Erkek	359	3,039	0,835			
Doğal Duygular	Kadın	878	2,275	0,600	-1,175	1235	0,240
	Erkek	359	2,319	0,586			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların cinsiyete göre duygusal emek genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=-2.491$; $p=0.013<0.05$). Erkeklerin duygusal emek genel puanları ($\bar{x}=2,571$), kadınların duygusal emek genel puanlarından ($\bar{x}=2,469$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre yüzeysel rol yapma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=-3.083$; $p=0.002<0.05$). Erkeklerin yüzeysel rol yapma puanları ($\bar{x}=2,306$), kadınların yüzeysel rol yapma puanlarından ($\bar{x}=2,133$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların derinden rol yapma, doğal duygular puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 24. Duygusal Emek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Duygusal Emek Genel	Evli	335	2,456	0,624	-1,388	1235	0,152
	Bekar	902	2,515	0,670			
Yüzeysel Rol Yapma	Evli	335	2,145	0,849	-0,900	1235	0,351
	Bekar	902	2,197	0,919			
Derinden Rol Yapma	Evli	335	2,915	0,816	-1,702	1235	0,089
	Bekar	902	3,008	0,870			
Doğal Duygular	Evli	335	2,271	0,577	-0,607	1235	0,544
	Bekar	902	2,294	0,603			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların duygusal emek genel, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.7. Tükenmişlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

- Tükenmişlik tanımlayıcı ve demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 25. Tükenmişlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Tükenmişlik Genel	20-30	673	1,838	0,527	4,332	0,013	2>1
	31-40	431	1,931	0,542			
	41 ve Üzeri	133	1,843	0,464			
Duygusal Tükenme	20-30	673	1,907	0,795	6,215	0,002	2>1
	31-40	431	2,080	0,813			
	41 ve Üzeri	133	1,988	0,716			
Duyarsızlaşma	20-30	673	1,562	0,562	1,123	0,326	
	31-40	431	1,600	0,598			
	41 ve Üzeri	133	1,522	0,539			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	20-30	673	1,933	0,525	1,870	0,155	
	31-40	431	1,972	0,486			
	41 ve Üzeri	133	1,880	0,443			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre tükenmişlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 1234)}=4,332$; $p=0,013<0,05$). Farkın nedeni; 31-40 yaş olanların tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,931$), 20-30 olanların tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,838$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre duygusal tükenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 1234)}=6,215$; $p=0,002<0.05$). Farkın nedeni; 31-40 yaş olanların duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,080$), 20-30 olanların duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,907$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 26. Tükenmişlik Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Tükenmişlik Genel	5 yıl veya Daha Az	654	1,798	0,507	8,028	0,000	2>1 3>1 4>1 2>5
	6-10 Yıl	324	1,974	0,571			
	11-15 Yıl	140	1,949	0,487			
	16-20 Yıl	69	1,974	0,564			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	1,803	0,405			
Duygusal Tükenme	5 Yıl veya Daha Az	654	1,837	0,745	11,654	0,000	2>1 3>1 4>1
	6-10 Yıl	324	2,158	0,874			
	11-15 Yıl	140	2,133	0,767			
	16-20 Yıl	69	2,140	0,820			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	1,949	0,611			
Duyarsızlaşma	5 Yıl veya Daha Az	654	1,521	0,530	3,477	0,008	2>1 4>1
	6-10 Yıl	324	1,643	0,626			
	11-15 Yıl	140	1,597	0,570			
	16-20 Yıl	69	1,690	0,680			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	1,516	0,533			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	5 Yıl veya Daha Az	654	1,926	0,530	1,339	0,253	
	6-10 Yıl	324	1,974	0,496			
	11-15 Yıl	140	1,963	0,422			
	16-20 Yıl	69	1,964	0,463			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	1,818	0,455			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların meslekte çalışma süresine göre tükenmişlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 1232)}=8,028$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; 6-10 yıl olanların tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,974$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,798$) yüksek olmasıdır. 11-15 yıl olanların tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,949$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,798$) yüksek olmasıdır. 16-20 yıl olanların

tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,974$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,798$) yüksek olmasıdır. 6-10 yıl olanların tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,974$), 21 yıl veya daha fazla olanların tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,803$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların meslekte çalışma süresine göre duygusal tükenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 1232)}=11,654$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; 6-10 yıl olanların duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,158$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,837$) yüksek olmasıdır. 11-15 yıl olanların duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,133$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,837$) yüksek olmasıdır. 16-20 yıl olanların duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,140$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,837$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların meslekte çalışma süresine göre duyarsızlaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 1232)}=3,477$; $p=0,008<0.05$). Farkın nedeni; 6-10 yıl olanların duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,643$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,521$) yüksek olmasıdır. 16-20 yıl olanların duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,690$), meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,521$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların düşük kişisel başarı hissi puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 27. Tükenmişlik Puanlarının Mesleğin Ekonomik Açıdan Ne Derece Tatmin Ettiğine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Tükenmişlik Genel	Tatmin Etmiyor	129	2,214	0,559	44,652	0,000	1>2,3 2>3 1,2,3>4
	Az	238	2,015	0,525			
	Orta	727	1,819	0,492			
	Fazla	143	1,585	0,455			
Duygusal Tükenme	Tatmin Etmiyor	129	2,590	0,924	60,021	0,000	1>2,3 2>3 1,2,3>4
	Az	238	2,232	0,804			
	Orta	727	1,870	0,714			
	Fazla	143	1,537	0,601			
Duyarsızlaşma	Tatmin Etmiyor	129	1,826	0,667	19,172	0,000	1>2,3 2>3 1,2,3>4
	Az	238	1,684	0,565			
	Orta	727	1,526	0,542			
	Fazla	143	1,382	0,538			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Tatmin Etmiyor	129	2,033	0,553	7,738	0,000	1,2,3>4
	Az	238	1,979	0,490			
	Orta	727	1,946	0,485			
	Fazla	143	1,767	0,540			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre tükenmişlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=44,652$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; tatmin etmeyenlerin tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=2,214$), az derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=2,015$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=2,214$), orta derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,819$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=2,015$), orta derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,819$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=2,214$), fazla derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,585$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=2,015$), fazla derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,585$) yüksek olmasıdır. Orta derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,819$), fazla derece tatmin edenlerin tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,585$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre duygusal tükenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=60,021$; $p=0,000<0.05$). Farkın

nedeni; tatmin etmeyenlerin duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,590$), az derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=2,232$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,590$), orta derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,870$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,232$), orta derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,870$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,590$), fazla derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,537$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,232$), fazla derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,537$) yüksek olmasıdır. Orta derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=1,870$), fazla derece tatmin edenlerin duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,537$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre duyarsızlaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=19,172$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; tatmin etmeyenlerin duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,826$), az derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,684$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,826$), orta derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,526$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,684$), orta derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,526$) yüksek olmasıdır. Tatmin etmeyenlerin duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,826$), fazla derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,382$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,684$), fazla derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,382$) yüksek olmasıdır. Orta derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,526$), fazla derece tatmin edenlerin duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,382$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre düşük kişisel başarı hissi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=7,738$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; tatmin etmeyenlerin düşük kişisel başarı hissi puanlarının ($\bar{x}=2,033$), fazla derece tatmin edenlerin düşük kişisel başarı hissi puanlarından ($\bar{x}=1,767$) yüksek olmasıdır. Az derece tatmin edenlerin düşük kişisel başarı hissi puanlarının ($\bar{x}=1,979$), fazla derece tatmin edenlerin düşük kişisel başarı hissi puanlarından ($\bar{x}=1,767$) yüksek olmasıdır. Orta

derece tatmin edenlerin düşük kişisel başarı hissi puanlarının ($\bar{x}=1,946$), fazla derece tatmin edenlerin düşük kişisel başarı hissi puanlarından ($\bar{x}=1,767$) yüksek olmasıdır.

Tablo 28. Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Tükenmişlik Genel	Lise	135	1,707	0,418	5,282	0,001	2>1 3>1 4>1
	Yüksek Okul	379	1,874	0,533			
	Lisans	674	1,897	0,530			
	Lisansüstü	49	1,943	0,640			
Duygusal Tükenme	Lise	135	1,704	0,611	6,105	0,000	2>1 3>1 4>1
	Yüksek Okul	379	1,990	0,822			
	Lisans	674	2,019	0,798			
	Lisansüstü	49	2,036	0,907			
Duyarsızlaşma	Lise	135	1,396	0,441	5,205	0,001	2>1 3>1 4>1
	Yüksek Okul	379	1,572	0,574			
	Lisans	674	1,599	0,580			
	Lisansüstü	49	1,657	0,687			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Lise	135	1,905	0,521	0,690	0,558	
	Yüksek Okul	379	1,932	0,485			
	Lisans	674	1,947	0,499			
	Lisansüstü	49	2,018	0,660			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların eğitim durumuna göre tükenmişlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=5,282$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; eğitim durumu yüksek okul olanların tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,874$), lise mezunlarının tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,707$) yüksek olmasıdır. Lisans mezunlarının tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,897$), lise mezunlarının tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,707$) yüksek olmasıdır. Lisansüstü mezunlarının tükenmişlik genel puanlarının ($\bar{x}=1,943$), lise mezunlarının tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,707$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların eğitim durumuna göre duygusal tükenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=6,105$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; eğitim durumu yüksek okul olanların duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=1,990$), lise mezunlarının duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,704$) yüksek olmasıdır. Lisans mezunlarının duygusal tükenme puanlarının ($\bar{x}=2,019$), lise mezunlarının duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,704$) yüksek olmasıdır. Lisansüstü mezunlarının duygusal tükenme puanlarının

($\bar{x}=2,036$), lise mezunlarının duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,704$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların eğitim durumuna göre duyarsızlaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=5,205$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; eğitim durumu yüksek okul olanların duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,572$), lise mezunlarının duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,396$) yüksek olmasıdır. Lisans mezunlarının duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,599$), lise mezunlarının duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,396$) yüksek olmasıdır. Lisansüstü mezunlarının duyarsızlaşma puanlarının ($\bar{x}=1,657$), lise mezunlarının duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,396$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların düşük kişisel başarı hissi puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 29. Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Tükenmişlik Genel	Kadın	878	1,848	0,510	-2,383	1235	0,023
	Erkek	359	1,927	0,566			
Duygusal Tükenme	Kadın	878	1,943	0,780	-2,260	1235	0,024
	Erkek	359	2,056	0,832			
Duyarsızlaşma	Kadın	878	1,526	0,534	-4,410	1235	0,000
	Erkek	359	1,683	0,644			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Kadın	878	1,943	0,481	0,270	1235	0,788
	Erkek	359	1,935	0,556			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların cinsiyete göre tükenmişlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=-2.383$; $p=0.023<0.05$). Erkeklerin tükenmişlik genel puanları ($\bar{x}=1,927$), kadınların tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,848$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre duygusal tükenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=-2.260$; $p=0.024<0.05$). Erkeklerin duygusal tükenme puanları ($\bar{x}=2,056$), kadınların duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,943$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre duyarsızlaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=-4.410$; $p=0.000<0.05$). Erkeklerin duyarsızlaşma puanları ($\bar{x}=1,683$), kadınların duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,526$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların düşük kişisel başarı hissi puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 30. Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Tükenmişlik Genel	Evli	335	1,940	0,530	2,811	1235	0,005
	Bekar	902	1,846	0,525			
Duygusal Tükenme	Evli	335	2,062	0,809	2,307	1235	0,021
	Bekar	902	1,944	0,790			
Duyarsızlaşma	Evli	335	1,638	0,621	2,498	1235	0,013
	Bekar	902	1,546	0,552			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evli	335	1,993	0,453	2,213	1235	0,019
	Bekar	902	1,921	0,521			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların medeni duruma göre tükenmişlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=2.811$; $p=0.005<0.05$). Evlilerin tükenmişlik genel puanları ($\bar{x}=1,940$), bekarların tükenmişlik genel puanlarından ($\bar{x}=1,846$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların medeni duruma göre duygusal tükenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=2.307$; $p=0.021<0.05$). Evlilerin duygusal tükenme puanları ($\bar{x}=2,062$), bekarların duygusal tükenme puanlarından ($\bar{x}=1,944$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların medeni duruma göre duyarsızlaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=2.498$; $p=0.013<0.05$). Evlilerin duyarsızlaşma puanları ($\bar{x}=1,638$), bekarların duyarsızlaşma puanlarından ($\bar{x}=1,546$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların medeni duruma göre düşük kişisel başarı hissi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=2.213$; $p=0.019<0.05$). Evlilerin düşük kişisel başarı hissi puanları ($\bar{x}=1,993$), bekarların düşük kişisel başarı hissi puanlarından ($\bar{x}=1,921$) yüksek bulunmuştur.

4.8. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

- Örgütsel güç mesafesi tanımlayıcı ve demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	20-30	673	2,805	0,477	2,132	0,119	
	31-40	431	2,795	0,442			
	41 ve Üzeri	133	2,889	0,531			
Gücü Kabullenme	20-30	673	3,374	0,518	3,420	0,033	1>2
	31-40	431	3,292	0,527			
	41 ve Üzeri	133	3,360	0,448			
Gücü Araçsal Kullanma	20-30	673	2,503	0,803	2,812	0,060	
	31-40	431	2,388	0,769			
	41 ve Üzeri	133	2,499	0,947			
Gücü Meşrulaştırma	20-30	673	1,978	0,686	4,847	0,008	2>1 3>1
	31-40	431	2,065	0,667			
	41 ve Üzeri	133	2,155	0,670			
Güce Razi Olma	20-30	673	2,900	0,790	5,141	0,006	2>1 3>1
	31-40	431	3,003	0,755			
	41 ve Üzeri	133	3,110	0,804			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre gücü kabullenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 1234)}=3,420$; $p=0,033<0.05$). Farkın nedeni; 20-30 olanların gücü kabullenme puanlarının ($\bar{x}=3,374$), 31-40 yaş olanların gücü kabullenme puanlarından ($\bar{x}=3,292$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre gücü meşrulaştırma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 1234)}=4,847$; $p=0,008<0.05$). Farkın nedeni; 31-40 yaş olanların gücü meşrulaştırma puanlarının ($\bar{x}=2,065$), 20-30 olanların gücü meşrulaştırma puanlarından ($\bar{x}=1,978$) yüksek olmasıdır. 41 ve üzeri olanların gücü meşrulaştırma puanlarının ($\bar{x}=2,155$), 20-30 olanların gücü meşrulaştırma puanlarından ($\bar{x}=1,978$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre güce razı olma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 1234)}=5,141$; $p=0,006<0.05$). Farkın nedeni; 31-40 yaş olanların güce razı olma puanlarının ($\bar{x}=3,003$), 20-30 olanların güce razı olma puanlarından ($\bar{x}=2,900$) yüksek olmasıdır. 41 ve üzeri olanların güce razı olma puanlarının ($\bar{x}=3,110$), 20-30 olanların güce razı olma puanlarından ($\bar{x}=2,900$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel güç mesafesi genel, gücü araçsal kullanma puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 32. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	5 Yıl veya Daha Az	654	2,814	0,473	0,949	0,435	
	6-10 Yıl	324	2,776	0,451			
	11-15 Yıl	140	2,824	0,461			
	16-20 Yıl	69	2,877	0,536			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	2,860	0,525			
Gücü Kabullenme	5 Yıl veya Daha Az	654	3,378	0,520	3,087	0,015	1>2 3>2
	6-10 Yıl	324	3,260	0,547			
	11-15 Yıl	140	3,382	0,457			
	16-20 Yıl	69	3,338	0,490			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	3,337	0,374			
Gücü Kullanma Araçsal	5 Yıl veya Daha Az	654	2,515	0,789	1,599	0,172	
	6-10 Yıl	324	2,382	0,759			
	11-15 Yıl	140	2,423	0,849			
	16-20 Yıl	69	2,435	0,961			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	2,464	1,005			
Gücü Meşrulaştırma	5 Yıl veya Daha Az	654	1,984	0,698	1,577	0,178	
	6-10 Yıl	324	2,066	0,660			
	11-15 Yıl	140	2,062	0,677			
	16-20 Yıl	69	2,097	0,629			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	2,147	0,618			
Güce Razı Olma	5 Yıl veya Daha Az	654	2,913	0,779	2,198	0,067	
	6-10 Yıl	324	2,976	0,792			
	11-15 Yıl	140	2,982	0,728			
	16-20 Yıl	69	3,174	0,848			
	21 Yıl veya Daha Fazla	50	3,070	0,776			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların meslekte çalışma süresine göre gücü kabullenme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 1232)}=3,087$; $p=0,015<0.05$). Farkın nedeni; meslekte çalışma süresi 5 yıl veya daha az olanların gücü kabullenme puanlarının ($\bar{x}=3,378$), 6-10 yıl olanların gücü kabullenme puanlarından ($\bar{x}=3,260$) yüksek olmasıdır. 11-15 yıl olanların gücü kabullenme puanlarının ($\bar{x}=3,382$), 6-10 yıl olanların gücü kabullenme puanlarından ($\bar{x}=3,260$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel güç mesafesi genel, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 33. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Mesleğin Ekonomik Açıdan Ne Derece Tatmin Ettiğine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	Tatmin Etmiyor	129	2,817	0,567	2,263	0,079	
	Az	238	2,828	0,433			
	Orta	727	2,787	0,441			
	Fazla	143	2,895	0,576			
Gücü Kabullenme	Tatmin Etmiyor	129	3,273	0,607	1,161	0,323	
	Az	238	3,358	0,476			
	Orta	727	3,344	0,510			
	Fazla	143	3,383	0,517			
Gücü Araçsal Kullanma	Tatmin Etmiyor	129	2,524	0,896	1,403	0,240	
	Az	238	2,540	0,783			
	Orta	727	2,428	0,768			
	Fazla	143	2,456	0,962			
Gücü Meşrulaştırma	Tatmin Etmiyor	129	2,065	0,785	0,957	0,412	
	Az	238	2,003	0,625			
	Orta	727	2,013	0,659			
	Fazla	143	2,105	0,761			
Güce Razı Olma	Tatmin Etmiyor	129	2,981	0,893	4,223	0,006	4>1
	Az	238	2,950	0,740			4>2
	Orta	727	2,915	0,748			4>3
	Fazla	143	3,168	0,885			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre güce razı olma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 1233)}=4,223$; $p=0,006<0.05$). Farkın nedeni; fazla derece tatmin edenlerin güce razı olma puanlarının ($\bar{x}=3,168$), tatmin etmeyenlerin güce razı olma puanlarından ($\bar{x}=2,981$) yüksek olmasıdır. Fazla derece tatmin edenlerin güce razı olma puanlarının ($\bar{x}=3,168$), az derece tatmin edenlerin güce razı olma puanlarından ($\bar{x}=2,950$) yüksek olmasıdır. Fazla derece tatmin edenlerin güce razı olma puanlarının ($\bar{x}=3,168$), orta derece tatmin edenlerin güce razı olma puanlarından ($\bar{x}=2,915$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel güç mesafesi genel, gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma puanları mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 34. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	Lise	135	2,762	0,493	1,003	0,390
	Yüksek Okul	379	2,822	0,468		
	Lisans	674	2,808	0,472		
	Lisansüstü	49	2,888	0,435		
Gücü Kabullenme	Lise	135	3,262	0,530	1,449	0,227
	Yüksek Okul	379	3,338	0,523		
	Lisans	674	3,361	0,506		
	Lisansüstü	49	3,367	0,536		
Gücü Araçsal Kullanma	Lise	135	2,339	0,881	1,439	0,230
	Yüksek Okul	379	2,489	0,781		
	Lisans	674	2,466	0,815		
	Lisansüstü	49	2,563	0,723		
Gücü Meşrulaştırma	Lise	135	2,049	0,665	0,478	0,697
	Yüksek Okul	379	1,999	0,703		
	Lisans	674	2,033	0,667		
	Lisansüstü	49	2,102	0,714		
Güce Razi Olma	Lise	135	2,969	0,772	0,970	0,406
	Yüksek Okul	379	2,994	0,788		
	Lisans	674	2,927	0,783		
	Lisansüstü	49	3,071	0,761		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel güç mesafesi genel, gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 35. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	Kadın	878	2,801	0,462	-1,122	1235	0,262
	Erkek	359	2,834	0,495			
Gücü Kabullenme	Kadın	878	3,328	0,492	-1,661	1235	0,118
	Erkek	359	3,382	0,568			
Gücü Araçsal Kullanma	Kadın	878	2,427	0,799	-2,453	1235	0,014
	Erkek	359	2,551	0,827			
Gücü Meşrulaştırma	Kadın	878	1,997	0,659	-2,454	1235	0,019
	Erkek	359	2,101	0,723			
Güce Razi Olma	Kadın	878	2,987	0,770	2,014	1235	0,044
	Erkek	359	2,888	0,808			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların cinsiyete göre gücü araçsal kullanma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=-2.453$; $p=0.014<0.05$). Erkeklerin gücü araçsal kullanma puanları ($\bar{x}=2,551$), kadınların gücü araçsal kullanma puanlarından ($\bar{x}=2,427$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre gücü meşrulaştırma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=-2.454$; $p=0.019<0.05$). Erkeklerin gücü meşrulaştırma puanları ($\bar{x}=2,101$), kadınların gücü meşrulaştırma puanlarından ($\bar{x}=1,997$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre güce razı olma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=2.014$; $p=0.044<0.05$). Kadınların güce razı olma puanları ($\bar{x}=2,987$), erkeklerin güce razı olma puanlarından ($\bar{x}=2,888$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel güç mesafesi genel, gücü kabullenme puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 36. Örgütsel Güç Mesafesi Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Güç Mesafesi Genel	Evli	335	2,827	0,462	0,759	1235	0,448
	Bekar	902	2,804	0,476			
Gücü Kabullenme	Evli	335	3,359	0,489	0,629	1235	0,529
	Bekar	902	3,338	0,525			
Gücü Araçsal Kullanma	Evli	335	2,424	0,832	-1,033	1235	0,302
	Bekar	902	2,477	0,801			
Gücü Meşrulaştırma	Evli	335	2,094	0,651	2,095	1235	0,036
	Bekar	902	2,003	0,688			
Güce Razı Olma	Evli	335	2,998	0,760	1,094	1235	0,274
	Bekar	902	2,943	0,790			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların medeni duruma göre gücü meşrulaştırma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(1235)}=2.095$; $p=0.036<0.05$). Evlilerin gücü meşrulaştırma puanları ($\bar{x}=2,094$), bekarların gücü meşrulaştırma puanlarından ($\bar{x}=2,003$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel güç mesafesi genel, gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, güce razı olma puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.9. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 38 de verilmiştir.

Tablo 37. Hipotez Sonuçları

	HİPOTEZLER	SONUÇ
H1	Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H2	H2a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H2b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun tükenmişlik üzerine negatif ve anlamlı etkisi vardır.	Red
	H2c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun tükenmişlik üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H3	H3a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H3b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duygusal tükenme üzerine negatif ve anlamlı etkisi vardır.	Red
	H3c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duygusal tükenme üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H4	H4a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H4b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun duyarsızlaşma üzerine negatif ve anlamlı etkisi vardır.	Red
	H4c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun duyarsızlaşma üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H5	H5a: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H5b: Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine negatif ve anlamlı etkisi vardır.	Red
	H5c: Duygusal emek alt boyutlarından doğal duygular boyutunun düşük kişisel başarı hissi üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H6	H6: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü vardır.	Red

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolünü havayolu çalışanları üzerinde incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya 1237 havayolu çalışanı gönüllü olarak katılmışlardır.

Araştırmada öncelikle katılımcıların duygusal emek düzeylerine bakılmıştır. Duygusal emek; Yüzeysel Rol Yapma, Derinden Rol Yapma, Doğal Duygular yapma boyutları ve bu üç boyutun genel ortalamasını ifade eden duygusal emek toplam olarak incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre katılımcılar en düşük 2.183 ortalama ile yüzeysel rol yapma, en yüksek ortalama 2,983 ortalama puan almışlardır. Bu puanlar katılımcıların derinden rol yapma düzeylerinin orta, diğer boyutlarda ise düşük düzeyde duygusal emeğe sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı Hissi boyutlarında ve bu üç boyutun genel ortalamasını ifade eden tükenmişlik genel olarak incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre katılımcılar 1.571 puan ile en düşük duyarsızlaşma, 1.976 ortalama ile en yüksek duygusal tükenme boyutundan puan almışlardır. Bu veriler havayolu çalışanlarının düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

Araştırmada havayolu çalışanlarının örgütsel güç mesafesi algıları; Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma, Güce Rız Olma ve bu dört boyutun genel ortalamasını ifade eden Örgütsel Güç Mesafesi Genel olarak incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre en düşük 2.027 ortalama gücü meşrulaştırma boyutuna, en yüksek ortalama ise 3.344 ortalama ile gücü kabullenme boyutuna ilişkindir. Katılımcıların gücü kabullenme, güce rız olma düzeyleri güç mesafesi algılarının orta, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinde;

- Duygusal emek düzeyini belirleyen boyutlardan derinden rol yapma ile tükenmişlik genel arasında bir ilişkinin olmadığı, derinden rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkinin olduğu, diğer duygusal emek ve tükenmişlik boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

- Duygusal emek boyutlarından, derinden rol yapma ile güce razı olma arasında ve doğal duygular ile gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı, diğer duygusal emeğin tüm boyutları ve örgütsel güç mesafesinin tüm boyutları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik ile örgütsel güç mesafesi arasındaki ilişkilere bakıldığında;

- Tüm tükenmişlik boyutları ile güce razı olma arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı,
- gücü meşrulaştırma ile düşük kişisel başarı hissi ile negatif diğer boyutlar ile pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür.
- Gücü araçsal kullanma ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı, diğer boyutlar arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.
- Gücü kabullenme ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, diğer boyutlar arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişkilerin olduğu,
- Örgütsel güç mesafesi genel ile genel tükenmişlik arasında ilişkinin olmadığı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkileri olduğu, düşük kişisel başarı hissi ile negatif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Araştırmada araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda;

- Duygusal emeğin genel tükenmişliği %8.7 düzeyinde artırdığı belirlenmiştir.
- Duygusal emeğin alt boyutlarının genel tükenmişlik üzerine etkisine bakıldığında ise yüzeysel rol yapma ve doğal duyguların tükenmişliği artırdığı, derinden rol yapmanın tükenmişliği azalttığı belirlenmiştir. Duygusal emeğin alt boyutlarının genel tükenmişliği %24.8 düzeyinde açıkladığı görülmüştür.
- Benzer nitelikli sonuçlara duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarında da görülmüştür. Derinden rol yapma tükenmişlik boyutlarını azaltırken, yüzeysel rol yapma ve doğal duygular

tükenmişliği artırmaktadır. duygusal emek alt boyutları duygusal tükenmeyi %20.6, duyarsızlaşmayı %18.2, düşük kişisel başarı hissini %15.9 oranında açıklamaktadır (yordamaktadır).

- Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisini incelemek için yapılan Hayes'in (2013) SPSS için geliştirdiği PROCESS Model analizinde Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Bu kapsamında ele alınan ilk değişken olarak katılımcıların yaşlarına göre yüzeysel rol yapma ve doğal düzeylerinde farklılık olmadığı, derinden rol yapma ve genel duygusal emek düzeylerinde farklılık olduğu saptanmıştır. 20-30 yaş arasındaki katılımcıların derinden rol yapma ve genel duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre derinden rol yapma düzeylerinde farklılık olduğu, diğer boyutlarda farklılık olmadığı saptanmıştır. 5 yıl veya daha az çalışma süresine sahip olanların derinden rol yapma düzeyleri yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre derinden rol yapma düzeylerinde farklılık olmadığı, diğer boyutlarda ise farklılıkların olduğu saptanmıştır. Mesleği ekonomik açıdan tatmin etmeyenlerin yüzeysel rol yapma ve genel duygusal emek düzeylerinin az, orta ve fazla tatmin edenlerden yüksek olduğu, ekonomik açıdan az tatmin olanların orta ve fazla tatmin olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre yüzeysel rol yapma düzeylerinde farklılık olduğu, diğer boyutlarda ise olmadığı belirlenmiştir. Lise eğitim düzeyindekilerin daha yüksek eğitim düzeyindekilere göre yüzeysel rol yapma düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre yüzeysel rol yapma ve genel duygusal emek düzeylerinde farklılık olduğu saptanmıştır. Kadınların yüzeysel rol yapma ve genel duygusal emek düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına göre duygusal emek düzeylerinde farklılık olmadığı saptanmıştır. Başka bir ifade ile evli ve bekar katılımcıların bezer düzeyde duygusal emeğe sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığına da bakılmıştır. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak katılımcıların yaşlarına göre duygusal tükenme ve genel tükenmişlik düzeylerinde farklılık görülmüştür. 31-40 yaş aralığındakilerin 20-30 yaşındakilere göre genel tükenmişlik ve duygusal tükenme düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların meslekle çalışma sürelerine göre düşük kişisel başarı hissi boyutu dışında tükenmişlik düzeylerinde farklılıkların olduğu saptanmıştır. 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olanların tükenmişlik düzeylerini daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılık olduğu belirlenmiştir. Tüm boyutlarda tatmin etme düzeyi arttıkça tükenmişliğin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre düşük kişisel başarı hissi düzeylerinde fark olmadığı, diğer boyutlarda ise farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe katılımcıların düşük kişisel başarı hissi boyutu dışında tükenmişlikleri artmaktadır.

Araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının cinsiyetlerine düşük kişisel başarı hissi düzeylerinde fark olmadığı, diğer boyutlarda ise farklılık olduğu belirlenmiştir. Erkeklerin düşük kişisel başarı hissi boyutu dışında tükenmişliklerinin kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların tüm boyutlarda medeni durumlarına göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olduğu saptanmıştır. Evlilerin bekarlara göre tükenmişlik düzeyleri yüksek bulunmuştur.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel güç mesafesi algılarında farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Bu kapsamda ele alınan ilk değişken olarak katılımcıların yaşlarına göre gücü araçsal kullanma ve genel örgütsel güç mesafesi boyutlarında farklılık olmadığı, diğer boyutlarda ise farklılıkların olduğu görülmüştür. Buna göre 20-30 yaş aralığında gücü kabullenme yüksek, gücü araçsal kullanma ve güce razı olma düşüktür.

Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre gücü kabullenme boyutunda farklılık görülmüştür. 6-10 yıl çalışma süresine sahip olanların 5 yıldan az ve 11-15 yıl

Çalışma süresine sahip olanlara göre gücü kabullenme düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların mesleğin ekonomik açıdan ne derece tatmin ettiğine göre güce razı olma düzeylerinde farklılık olduğu belirlenmiştir. mesleğinden fazla düzeyde ekonomik tatmin sağlayanların güce razı olma düzeyleri yüksektir.

Araştırmada katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel gücü mesafesi algılarında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Buna göre farklı eğitim düzeyindeki havayolu çalışanları benzer düzeyde örgütsel gücü mesafesi algılamaktadırlar.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre gücü kabullenme ve genel örgütsel gücü mesafesi algılarında farklılık bulunmazken, diğer boyutlarda farklılık saptanmıştır. Erkeklerin kadınlara göre örgütsel gücü mesafesi algıları daha yüksek bulunmuştur.

Bu araştırmada, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu etkiyi örgütsel gücü mesafesinin nasıl değiştirdiği incelenmiştir. Araştırmamızın sonuçlarına göre, duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmüştür. Ancak, rgtsel gücü mesafesinin bu etkiyi beklenildiği gibi değiştirmediği anlaşılmıştır. Bu bulgu, örgütsel gücü mesafesinin, tükenmişlik süreçlerinde sanıldığı kadar etkili olmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma hipotezlerimizden bazıları desteklenirken, bazıları desteklenmemiştir. Özellikle, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış gibi duygusal emeğin alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkileri, örgütsel gücü mesafesinin düşük olduğu durumlarda daha belirgin hale gelmiştir. Bu bulgular, örgütsel gücü mesafesinin, çalışanların duygusal emek süreçlerinde önemli bir rol oynadığını, ancak her zaman beklenen düzenleyici etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarımız, örgütsel yapıların ve kültürel faktörlerin, çalışanların duygusal emek ve tükenmişlik deneyimlerini anlamada kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel gücü mesafesinin düşük olduğu ortamlarda, çalışanların daha az tükenmişlik yaşadığı ve duygusal emek süreçlerinin daha verimli yönetildiği görülmüştür. Bu durum, örgütlerdeki hiyerarşik yapıların ve gücü dinamiklerinin, çalışanların psikolojik ve duygusal iyi olma hallerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca, bu araştırma, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin karmaşıklığını ve bu ilişkiyi etkileyen çeşitli faktörlerin önemini ortaya koymaktadır. Özellikle, rgtsel destek, iş tatmini ve kişisel dayanıklılık gibi faktörlerin, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini azaltmada önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Bu

bulgular, işverenlerin, çalışanlarının duygusal ve psikolojik sağlığını korumak için daha kapsamlı ve stratejik yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma, duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel güç mesafesi arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak ve bu ilişkileri yönlendiren faktörleri belirlemek için önemli veriler sunmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda bu ilişkileri daha detaylı incelemesi ve örgütsel politikaların bu doğrultuda şekillendirilmesi önerilmektedir. Bu sayede, çalışanların iş tatmini ve verimliliği artırılabilir, tükenmişlik düzeyleri ise azaltılabilir.

5.2. Öneriler

Bu çalışmada, duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, havayolu çalışanlarının duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri üzerine uygulayıcılar ve araştırmacılar için çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler, iş yerinde duygusal emeğin yönetilmesi ve tükenmişliğin azaltılması konusunda uygulanabilir stratejiler sunmaktadır.

5.2.1. Uygulayıcıya Öneriler

Öncelikle, duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltmak ve tükenmişliği önlemek amacıyla iş yükünün dengelenmesi gerekmektedir. İşverenler, çalışanların iş yükünü düzenli olarak değerlendirmeli ve aşırı iş yükü olan çalışanlar için iş paylaşımı veya otomasyon gibi teknolojik çözümleri uygulamalıdır. Bu, çalışanların aşırı stres ve duygusal tükenmişlik yaşamalarının önüne geçebilir.

Çalışanların kariyer gelişimine yönelik fırsatlar sunulması da önemli bir adımdır. İşverenler, çalışanların becerilerini geliştirmek ve kariyerlerinde ilerlemelerini sağlamak için düzenli eğitim ve gelişim programları sunabilirler. Bu tür programlar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve tükenmişlik riskini azaltabilir.

İş yerinde güçlü sosyal bağların oluşturulması da tükenmişliği önlemede kritik bir rol oynamaktadır. İşverenler, sosyal etkinlikler, takım çalışması ve ortak hedefler gibi uygulamalarla çalışanlar arasında dayanışmayı artırabilirler. Bu tür etkinlikler, çalışanların iş yerindeki stresi azaltmalarına ve duygusal tükenmişlikten korunmalarına yardımcı olabilir.

Çalışanlara iş rotasyonu ve görev değişimi imkanı sunmak da önemlidir. İş rotasyonu, çalışanların monotonluktan kaçınmalarına ve farklı görevler üstlenerek iş

tatminlerini artırmalarına yardımcı olabilir. Bu yaklaşım, çalışanların çeşitli görevler yaparak gelişmelerine ve duygusal tükenmişlikten korunmalarına katkıda bulunur.

Açık ve etkili iletişim kanallarının oluşturulması, iş yerinde sağlıklı bir çalışma ortamının temel taşlarından biridir. İşverenler, düzenli geri bildirim seansları ve açık kapı politikası gibi uygulamalarla çalışanların endişelerini ve önerilerini rahatça paylaşmalarını teşvik etmelidir. Bu, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve iş tatminlerini artırır.

Tükenmişlik belirtileri ortaya çıktığında erken müdahale etmek de büyük önem taşır. İşverenler, çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olmak için profesyonel danışmanlık hizmetleri sunmalıdır. Bu hizmetler, çalışanların duygusal tükenmişlik belirtilerini erken dönemde fark etmelerine ve bu belirtilerle başa çıkmalarına yardımcı olabilir.

Son olarak, iş yerinde güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. İşverenler, iş yerinin fiziksel güvenliğini düzenli olarak denetlemeli ve çalışanların güvenli bir ortamda çalıştıklarından emin olmalıdır. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar ve iş yerinde moral ve motivasyonu artırır.

İşverenlerin, çalışanların duygusal ve fiziksel sağlığını korumaya yönelik bu önerileri dikkate alarak, daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaları mümkündür. Bu sayede, çalışanların iş tatmini ve performansı artarken, tükenmişlik düzeyleri azalacaktır.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisi olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada hipotez testleri düzenleyicilik konusunda olumsuz sonuç vermiştir. Fakat bu bilimsel anlamda hem farklı bir katkı hem de yeni araştırmalar için araştırmacılara yeni ufuklar açması nedeniyle özünde anlamlı ve değerli bir neticedir.

Araştırmamız neticesinde mevcut bulgular ışığında duygusal emek araştırmacılar tarafından daha derinlemesine incelenebilir, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini anlamak için diğer potansiyel düzenleyici ,aracı değişkenler araştırmalara dahil edilebilir. Örneğin duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güç

mesafesinin aracı etkisi olup olmadığı araştırılabilir. Ya da işyerindeki sosyal destek, iş tatmini veya kişisel dayanıklılık gibi faktörlerin rolü incelenebilir.

Bu araştırmada havayolu çalışanları özelinde anketler yapıldığından farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda çalışarak, duygusal emeğin etkilerini ve tükenmişliği daha geniş bir perspektiften değerlendirmek te mümkün olabilir. Bu şekilde yapılacak bir çalışma, bulguların genelleştirilebilirliğini artıracaktır.

Mevcut çalışma örgütsel güç mesafesi algısının yüksek olarak tanımlandığı ülkemizde havayolu çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Farklı kültürlerde farklı sonuçlar alınabileceğini de düşünerek güç mesafesinin etkisini daha iyi anlamak için farklı kültürel bağlamlarda çalışmalar yapılabilir. Kültürel değerlerin duygusal emek ve tükenmişlik üzerindeki etkileri daha ayrıntılı bir şekilde araştırılabilir. Kültürel farklılıkların duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri nasıl şekillendirdiğini anlamak için karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Bu durumda araştırmalarda kullanılan ölçek ve ölçüm araçlarının, farklı kültürel bağlamlara uyarlanmış ve geçerliliğinin sağlanmış olmasına dikkat etmek gerekir. Bu, elde edilen verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini artıracaktır.

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Bundan farklı olarak araştırmalarda nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılabilir. Hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanarak daha kapsamlı veriler elde edilebilir. Nicel veriler, genelleştirilebilir sonuçlar sağlarken, nitel veriler derinlemesine içgörüler sunacaktır. Çalışanların duygusal emek deneyimlerini ve tükenmişlik süreçlerini daha iyi anlamak için derinlemesine mülakatlar ve vaka çalışmaları gerçekleştirilebilir. Bu yöntemler, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilir.

Ayrıca yapılacak araştırmalarda duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini açıklamak için yeni teorik modeller geliştirilebilir ve bu modellerde, güç mesafesi gibi kültürel faktörlerin yanı sıra, iş ortamı dinamikleri ve bireysel farklılıkları da dikkate alınabilir. Ya da mevcut teorik modelleri farklı bağlamlarda test edilebilir ve bu modellerin geçerliliğini ve güvenilirliği değerlendirilebilir. Bu, teorik bilgiyi zenginleştirir ve daha sağlam bulgular elde edilmesini sağlar.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., & Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1–18.
- Açıkalın, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri (Ankara ili örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 183-192.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371-381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Akçakaya, M. (2011). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 145-174.
- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Aksel, İ., & Bağcı, Z. (2017). Çalışanların duygusal emekleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik görgül bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 463-473.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alarcon, G., Eschleman, K., & Bowling, N. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23, 244-263.
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *International Journal of Management and Administration*, 3(5), 80-100.
- Altay, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 301–321.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Arpacı, S., & Özek, Y. (2019). Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 99-125.

- Arslantaş, H. İ., & Dayanan Uğur, İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 46-63.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashuntantang, G., Miljeteig, I., & Luyckx, V. A. (2022). Bedside rationing and moral distress in nephrologists in sub-Saharan Africa. *BMC Nephrology*, 23(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12882-022-02827-2>
- Aslan, H., & Mert, İ. S. (2019). Çalışanların duygusal emek düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 713-728.
- Aslan, Y. (2023). Örgütlerde duygusal emek. In *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar* (pp. 49-69). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Aslanargun, E. (2017). Örgütlerde sosyal güç. In H. S. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Eds.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (pp. 225-260). Pegem Akademi Yayınları.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). Güç ve politika. In H. Can (Ed.), *Örgütsel davranış* (pp. 214-256). Arıkan Yayıncılık.
- Austin, I., & Jones, G. A. (2016). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*. Routledge.
- Aydemir, C., & Akdoğan, A. A. (2019). Psikolojik performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1625-1637.
- Aydın, Ş., & Coşkun, R. (2007). Örgütsel güç'e ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 97-128.
- Aydıntan, B. (2005). Değişim ve yeniden yapılanmada başarılı bir örnek: Arçelik. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 71-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28337/301179>
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. Alfa Yayınları.
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basım, N. H., & Çelik, A. (2007). İş yaşamında mesleki tükenmişlik. In M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay (Eds.), *Kariyer yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları* (2nd ed., pp. 163-189). Gazi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri ve yönetsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran, S., & Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte güç kavramının analizi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 1(3), 62-73.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 23-42.

Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y., & Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711. <https://doi.org/10.1108/02683940210450493>

Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15, 730-738.

Birgören, N. (2022). Ekip kaynak yönetimi uygulamaları üzerinde temel kişilik özelliklerinin etkisi: Türk sivil özel havayolu kabin ekiplerine ilişkin bir araştırma [Unpublished doctoral dissertation]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Boamah, S. A., Hamadi, H. Y., Havaei, F., Smith, H., & Webb, F. (2022). Striking a balance between work and play: The effects of work-life interference and burnout on faculty turnover intentions and career satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 2-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020809>

Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism-collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257. <https://doi.org/10.1177/0022022194252005>

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., & Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315. <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.

Bryan, C., Goodman, T., Chappelle, W., Thompson, W., & Prince, L. (2018). Occupational stressors, burnout, and predictors of suicide ideation among US Air Force remote warriors. *Military Behavioral Health*, 6(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/21635781.2017.1325803>

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2017). *Organizational behaviour*. Pearson.

Budak, G., & Sürgevil, O. (2016). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.

- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(1), 5-34.
- Bulut, S. (2019). Okullarda örgütsel güç kaynakları ve psikolojik sermaye ilişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring stressors, work-family concerns and psychological well-being among nursing staff. *Community, Work & Family*, 4(1), 49-62. <https://doi.org/10.1080/136688000200032434>
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (19. baskı). Pegem Yayıncılık.
- Can, N. (2009). *Öğretmen liderliği*. Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cheng, S., & Seeger, M. (2012). Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: A case study of BenQ debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 116-127.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Sage Publications.
- Cherniss, C. (1988). Observed supervisory behavior and teacher burnout in special education. *Exceptional Children*, 54(5), 449-454. <https://doi.org/10.1177/001440298805400508>
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339.
- Choi, Y. G., & Kim, K. S. (2015). A literature review of emotional labor and emotional labor strategies. *Universal Journal of Management*, 3(7), 283-290.
- Choi, H. M., Mohammad, A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.

Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*, 98, 89-97.

Çalışkan, A., Arslan, Z., & Arıkan, Ö. U. (2021). Duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerine etkisi: Mersin ili örneği. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 127-142.

Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.

Çam, O. (1992). Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması. In R. Bayraktar & İ. Dağ (Eds.), 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (pp. 143-146). Hacettepe Üniversitesi.

Çarıkcı, İ. H., & Atilla, G. (2009). Erilik-dişilik boyutunun empatik beceri ile ilişkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(2), 52-63.

Çavdar, M. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının incelenmesi (Diyarbakır ili örneği). *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(10), 107-136.

Çavuş, H. B., & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticilerin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.

Çelik, K. (2015). Örgütsel kontrol. In C. Elma & K. Demir (Eds.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar* (pp. 67-89). Pegem Yayıncılık.

Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı–Bir uygulama* [Unpublished doctoral dissertation]. Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Erzurum.

Çoban, R., & Aydoğdu, T. (2017). Kültürel farklılıkların uçuş emniyetine etkisi ve örnek bir kaza araştırması. In 4. *Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi* (pp. 59-70).

Çolak, N. (2022). Duygusal emeğin iş performansına etkisi: Havacılık sektöründe bir uygulama. *FSM Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(1),

Çora, H. (2020). Eğitim kurumlarında yöneticilerin kullandıkları lider-güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerindeki etki ve sonuçları. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 48-63.

Daft, R. L. (2007). *Management*. South Western: Cengage Learning.

Daniels, M., & Greguras, G. (2014). Exploring the nature of power distance: Implications for micro and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206314527131>

Darıcan, Ş., & Mete, M. (2019). Duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık sektörü örneği. In S. Erdoğan, D. Çağrı Yıldırım, & A. Gedikli (Eds.), *Uluslararası Yönetim, Ekonomi Ve Politika Kongresi 2019 Güz Tam Metin Bildiriler Kitabı* (pp. 247-258). İstanbul: Pazıl Reklam, Danışmanlık, Matbaa ve Organizasyon.

De Mooij, M., & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00067-7)

Deadrack, D. L., & McAfee, R. B. (2001). Service with a smile: Legal and emotional issues. *Journal of Quality Management*, 6(1), 99-110.

Deliorman, R. B., & Bahar, M. (2009). Örgütsel bağlam paradokslarının güç okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri Dergisi*, 8(32), 27-37.

Demirci, L. N. (2023). Duygusal emek algısının tükenmişlik düzeyine etkisinde kaygı ve sıkıntıya toleranssızlığın düzenleyici rolü: Sağlık sektörünün insan kaynakları nezdinde araştırılması [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.

Demirhan, H. (2017). Türkiye’de güç mesafesinin hesap verebilirlik üzerine etkisi. *Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu* (pp. 395-414). 12-14 Ekim 2017, Diyarbakır.

DHİMİ. (2022). *Faaliyet Raporu*. Ankara.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.002>

Dinler, A. (2010). Isparta ili otel işletmelerinde çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri ile etkileyen etmenler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta*.

Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, E., & Özer, E. K. (2021). Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Sosyal hizmet çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 773-795.

Droogenbroeck, F. V., Spruyt, B., & Vanrolen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education*, 43, 99-109. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.005>

Duman, N. (2017). Duygusal emek: Bir literatür değerlendirmesi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1(1), 29-39.

Dur, A. İ. B., Nurdoğan, A. K., & Öztürk, M. (2018). Çalışma hayatında örgütsel davranış açısından duygusal emek kavramı. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 9-19.

- Durán-Brizuela, R., Brenes-Leiva, G., Solís-Salazar, M., & Torres-Carballo, F. (2016). Effects of power distance diversity within workgroups on work role performance and organizational citizenship behavior. *Revista Tecnología en Marcha*, 29(2), 63-76. <https://doi.org/10.18845/tm.v29i2.2691>
- Dursun, İ. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Science Press.
- Eğinli, A., & Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Erdem, İ. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Erdoğan, N. (1998). Örgütlerde güç ilişkileri: Genel bir değerlendirme. In M. Duman (Ed.), *Örgütsel Güç ve Politika* (pp. 83-92). İstanbul: Çizgi Yayıncılık.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, M. Ş., & Yılmaz, E. (2020). Duygusal emek davranışlarının iş sonuçlarına etkisi: Biçimlendirici değişken olarak algılanan örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 219-237. <https://doi.org/10.29128/ijmsr.v7i14.72>
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. In *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (pp. 143-154). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Ergin, C. (1999). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. In *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (pp. 143-154). Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 146-163.
- Erkal, E. A. (2021). Pandemi sürecinde akademisyenlerin tükenmişlik algısının belirlenmesi. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri*, 4, 207-220.
- Ersoy, E., & Levent, F. (2020). Öğretmen algılarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(4), 345-356.
- Ersoy, S. (2020). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Ertuğrul, O. (2018). İnsan kaynakları uygulamalarının tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisinden örgüt ikliminin düzenleyici rolüne yönelik bir araştırma [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Ertürk, E. (2014). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisi: Politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373-393.

Espeland, K. (2006). Overcoming burnout: How to revitalize your career. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 37(4), 178-184. <https://doi.org/10.3928/00220124-20060701-04>

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1154-1164.

Feldman, D. C. (2002). Career transitions across the lifespan: A review and research agenda. *Journal of Management*, 28(6), 727-744. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00250-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00250-9)

Feldman, R. S. (2012). *Understanding psychology* (10th ed.). New York: McGraw Hill.

Feng, R. F., & Tsai, Y. F. (2012). Socialization of new graduate nurses to practising nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 21(13-14), 2064-2071. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2011.04005.x>

Filikci, C. (2023). COVID-19 salgını sürecinde banka çalışanlarının stres ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve demografik değişkenler açısından incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi]. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). MI: University of Michigan Press.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10th ed.). Boston: Pearson.

Gerede, E., & Orhan, G. (2015). Türk havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelerin gelişim süreci. In E. Gerede (Ed.), *Hava Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* (pp. 163-196). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts: A review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.

Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., ... & Mucci, N. (2017). Work-related stress in the banking sector: A review of incidence, correlated factors, and major consequences. *Frontiers in Psychology*, 8, 2166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>

Girgin, G. (1995). İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi: İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi*. İzmir.

Glogow, E. (1998). Burnout and locus of control. *Public Personnel Management*, 27(Spring), 79-83.

Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00011-9)

Görür, D., & Günaydın, S. D. (2019). Tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir alüminyum fabrikası örnek olay çalışması. *Sağlık ve Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1, 6-12.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>

Grandey, A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/a0026206>

Guitart, A. A. (2007). El síndrome del burnout en las empresas. In *Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac* (p. 7).

Güldiken, A. (2018). Örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ilişkisi ile ilgili kamu kurumu çalışanları üzerinde bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Duygusal zeka ve duygusal emek etkileşimi üzerine bir literatür incelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 63-81. <https://doi.org/10.46203/iticusbd.618063>

Güler, H. N. (2021). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde duygusal emeği anlamak*. Gazi Kitabevi.

Gülpek Karababa, A. (2021). Türkiye'de sivil havacılık sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmaların genel bir değerlendirmesi. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-24. <https://doi.org/10.47799/tusbad.937158>

- Gün, G. (2019). Örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirmeye etkisinde güç mesafesinin aracı rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 31-39. https://doi.org/10.1501/SSBDer_0000001014
- Gün, F. (2015). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207-215. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00029-0](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00029-0)
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process: A regression-based approach* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Helvacı, A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Helvacı, M., & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi: Uşak ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.58>
- Hochschild, A. R. (1983). Comment on Kemper's "Social Constructionist and Positivist Approaches to the Sociology of Emotions". *American Journal of Sociology*, 89(2), 432-434. <https://doi.org/10.1086/227915>
- Hodge, J. G., Gostin, L., & Valentine, N. (2003). The domains of health responsiveness – A human rights analysis. *Health and Human Rights Working Paper Series*, 2, 98-125. <https://doi.org/10.2139/ssrn.455621>
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi* (Çev. İ. Anıl & B. Doğan). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2003). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: Profile Books.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hon, C. M. (2002). A quantitative analysis of organizational culture perception in a same industry merger [Doctoral Dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations Publishing. Publication Number: AAT 3068401.
- Hon, C. (2002). A structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwanese sport/fitness organizations [Doctoral dissertation, United States Sports Academy]. Daphne, Alabama.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (7th ed., S. Turan Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, N. B., & Şahin, A. E. (2015). Maslach tükenmişlik envanteri-eğitimci formu'nu Türkçeye uyarlama çalışması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 6(2), 76-84. <https://doi.org/10.21031/epod.76029>
- İşıldak, B., & Tunca, M. Z. (2018). Havalimanı hizmetlerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 241-255. <https://doi.org/10.29233/sduibf.437591>
- Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187-193. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Jorayeva, P. (2021). Uçuş personellerinde duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkisi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Kocaeli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.09.015>
- Kahraman, A., & Olcay, Z. F. (2023). Çalışma koşulları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kadirli Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 93-110. <https://doi.org/10.54241/kubifd.1046065>
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu. *Electronic Turkish Studies*, 10, 523-546. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8335>
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kanwal, N., & Isha, A. S. N. B. (2022). Identifying the moderating effect of hyperconnectivity on the relationship between job demand control imbalance, work-to-family conflict, and health and well-being of office workers. *International Journal of Business and Society*, 23(2), 103-124. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4854.2022>

Kaplan, M., & Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 165-174. <https://doi.org/10.22392/susbed.536566>

Kapusuz, A. (2016). Kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisi ve psikolojik sermayenin etkileri [Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Kapusuz, G. B. (2017). Çalışma hayatında tükenmişlik ve iş-yaşam çatışması ilişkisi üzerine bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Karakaş-Özür, N. (2019). Küreselleşme bağlamında Dünya’da ve Türkiye’de hava ulaşımının gelişimi. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 17(1), 25-54. <https://doi.org/10.17498/cbd.469038>

Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat*, 3(5), 30-56.

Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.

Karaöz, S. (2004). Hemşirelerin politik gücü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 8(1), 30-36. <https://doi.org/10.7127/jgch.5>

Kargün, M. (2011). Futbol hakemlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörler açısından incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Kavasoğlu, E. (2021). Rize, Trabzon ve Artvin gençlik ve spor il müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Kaya, K., Küçük, F., & Arslan, B. (2017). *Eğitimcilerde tükenmişlik sendromu ve kurumsal bağlılık*. Krite Yayinevi.

Kaya, U., & Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130. <https://doi.org/10.4026/1309-2585.2012.0045.x>

Kaya-Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik sendromu* (1. Baskı). Nesil Yayınevi.

Kefeli, T. (2020). Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının rekreasyon aktivitelerine katılımlarının iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri açısından incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Kemikkıran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002354

- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>
- Kılıçaslan, S. (2019). Duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişki: Hekimler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 52-65.
- Kızanlıklılı, M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669971>
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler için yönetim bilimi* (2. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolbaşı, E. (2019). Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki: Denizli'deki özel okul öğretmenleri üzerinde bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Konanç, D. (2020). Ortaokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Koşar, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Koşar, S. (2012). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. In S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (pp. 92-122). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 581-603. <https://doi.org/10.3917/kuey.044.0581>
- Köroğlu, D. (2022). *Tükenmişlik sendromu* (1. baskı). Kriter Yayınevi.
- Kulualp, H. G., & Sarı, Ö. (2018). Duygusal emek: Okul öncesi öğretmenleri üzerine bir içerik analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 1167-1181.
- Kurşun, A. T. (2011). Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerini etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Kuzucu, Y., Gökalp, F., & Koruklu, N. (2020). Kişilik ve duygu düzenleme becerisi arasındaki ilişki: Temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü. *The Journal of Social Science*, 4(8), 671-688.

Kütükçü, E., & Kocataş, S. (2019). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve sigara içme durumları arasındaki ilişki. *Halk Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 1(3), 84-102.

Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18. <https://doi.org/10.1002/job.131>

Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>

Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00052-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00052-0)

Lee, R. T., Seo, B., Hladkyj, S., Lovell, B. L., & Schwartzmann, L. (2013). The relationship between emotional labor and burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 304-321. <https://doi.org/10.1037/a0033822>

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 297-308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>

Liceli, M. T., & Hassan, A. (2019). Otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisi. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3(3), 411-436.

Lim, N., Kim, E. K., Kim, H., Yang, E., & Lee, S. M. (2010). Individual and work-related factors influencing burnout of mental health professionals: A meta-analysis. *Journal of Employment Counseling*, 47(2), 86-96. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2010.tb00093.x>

Lorcu, G., Akyol, A., & Lorcu, F. (2019). Güç mesafesi ve örgütsel sinizm ilişkisi. In *2nd International Congress on New Horizons in Education and Social Sciences (ICES - 2019) Proceedings* (pp. 440-455).

Madlock, P. (2012). The influence of power distance and communication on Mexican workers. *Journal of Business Communication*, 49(2), 169-184. <https://doi.org/10.1177/0021943612436973>

Man, F., & Öz, C. S. (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.

- Mann, S., & Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12(2), 154-162. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2005.00826.x>
- Maraşlı, M. (1999). Lise öğretmenlerinin bazı özelliklerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tükenmişlik düzeyleri [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Maraşlı, M. (2005). Bazı özelliklerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 6(23), 27-33.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160-163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. Boston: McGraw-Hill-Irwin.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış* (Çev. Editörleri: A. Günsel ve S. Bozkurt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00659.x>
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M., & Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 455-469. <https://doi.org/10.1108/02683940610673989>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. England: Financial Times Pitman Publishing.

Mutlu, M. (2019). Örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir sivil toplum kuruluşu üzerinde araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Nalçacıgil, E. (2023). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisi: Sivil havacılık kabin memurları örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 391-410. <https://doi.org/10.4206/dogus.989885>

Örmen, U. (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Ünler Öz, E. (2007). Effect of emotional labor on employees' work outcomes [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Özcan, M. (2018). Güç kuramları. In K. Demir & K. Yılmaz (Eds.), *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları* (pp. 435-447). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Detay Yayıncılık.

Özhan, T. (2016). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Özkan, A. H. (2022). The effect of burnout and its dimensions on turnover intention among nurses: A meta-analytic review. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13525>

Özkaplan, N. (2015). Hizmet sektöründe duygusal emek ve toplumsal cinsiyet. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(56).

Öztürk, D. (2016). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Pala, T., & Tepeci, M. (2009). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. In 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (pp. 113-119).

Penz, M., Stalder, T., Miller, R., Ludwig, V. M., Kanthak, M. K., & Kirschbaum, C. (2018). Hair cortisol as a biological marker for burnout symptomatology. *Psychoneuroendocrinology*, 87, 218-221. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2017.07.485>

Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes And Cures*. Free Press.

Polat, A. (2014). Egzersiz yapan ve yapmayan emniyet mensuplarının yaşam doyumu iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Sakarya ili örneği) [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü]. Sakarya Üniversitesi.

Polat, S. (2010). Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi].

Potter, B. A. (1998). *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*. Ronin Publishing.

Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154. <https://doi.org/10.1023/A:1021327304472>

Raven, B. H. (1965). *Social Influence and Power*. In D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies In Social Psychology*. Holt, Rinehart and Winston.

Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.705>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış* (14. Basımdan Çeviri, İ. Erdem (çev. ed.)). Nobel Akademik Yayıncılık.

Sağnak, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 30(136), 31-38. <https://doi.org/10.15390/EB.2005.1>

Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>

Sargut, A. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Yayınları.

Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<163::AID-JOB20>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<163::AID-JOB20>3.0.CO;2-O)

Schermerhorn, J., & Bond, M. (1997). Cross-Cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 187-193. <https://doi.org/10.1108/01437739710182287>

Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.

Schwartzhoffer, R. V. (2009). *Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms*. Nova Science Publishers.

Seer, H. Ő. (2005). alışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834. <https://doi.org/10.15390/SSKD.2005.1>

Seçer, Ő. (2004). İşyerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emek hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma. In 9. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 814-830).

Sever, D. A. (1997). Hemşirelerin iş stresi ile başa çıkma yolları ve bunun sonuçlarının araştırılması [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü].

Sherman, P. J., Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (1997). National Culture and Flight Deck Automation: Results of a Multinational Survey. *International Journal of Aviation Psychology*, 7, 311-329. https://doi.org/10.1207/s15327108ijap0704_2

SHGM (2023). *Sivil Havacılıkta Dijital Dönüşüm Projesi*. <https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-projeler/6625-sivil-havacilikdijital-donusum-projesi>

Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-011>

Sığrı, Ü., & Tığlı, M. (2006). Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 327-342.

Sılığ, A. (2003). Banka alışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi].

Sloan, M. M. (2007). The “real self” and inauthenticity: The importance of self-concept anchorage for emotional experiences in the workplace. *Social Psychology Quarterly*, 70(3), 305-318. <https://doi.org/10.1177/019027250707000305>

Spector, P. E. (2015). Introduction: The bright and dark sides of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 747-748. <https://doi.org/10.1002/job.2004>

Strikwerda, M., Beulens, J. W., Remmelzwaal, S., Schoonmade, L. J., van Straten, A., Schram, M. T., ... & Rutters, F. (2021). The association of burnout and vital exhaustion with type 2 diabetes: A systematic review and meta-analysis. *Psychosomatic Medicine*, 83(9), 1013-1030. <https://doi.org/10.1097/PSY.0000000000000995>

Suran, B. G., & Sheridan, E. P. (1985). Management of burnout training psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16(6), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.16.6.741>

Sülüş-Örenç, H. (2021). Okul müdürlerinin yalnızlığı ile örgütsel güç mesafesi arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü]. Ankara Üniversitesi.

Sürgevil-Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri* (2. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Şakar, N. (2013). Yönetim ve organizasyon. In C. Koparal & İ. Özalp (Eds.), *Yetki-Güç ve Yetki Devri* (pp. 71-89). Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şekerli, E. B., & Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 17-38.

Şen Demirci, A. (2023). Algılanan kurumsal itibarın örgütsel çekicilik, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek üzerine etkisine yönelik bir araştırma [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].

Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). Damla Matbaacılık.

Şentürk, F. K., & Karakış, K. (2020). Duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2953-2991. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1466>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.

Tekin Yiğit, M. (2023). Sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin duygusal emek düzeyi ve iş stresi üzerindeki etkisi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].

Tekin, M. (2018). Sağlık alanında çalışan sosyal hizmet uzmanlarının mesleki benlik saygılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi].

Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.

Titrek, O. (2013). *Duygusal Zekâ ve Liderlik* (2. Baskı). In H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Eds.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (pp. 85-104). Pagem Akademi.

Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 657-674. <https://doi.org/10.14527/kuey.2009.035>

Toytok, E. H., & Uçar, L. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve örgütsel depresyon: Bir ilişkisel tarama modeli. *Ekev Akademi Dergisi*, 16(76), 109-126. <https://doi.org/10.5578/ekav.64065>

Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 181-202.

Turhan, Z. (2023). Spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Tümekara, S. (1997). İlkokul ortaokul ve lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma davranışları. In *IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiriler Kitabı*.

Türk, M. S. (2020). Türk kültürünün tükenmişlik sendromuna etkisi. *Turkish Culture and Art*, 307.

Türkay, O., & Kayıkçı, M. Y. (2017). İşletmelerde duygu gösterim kuralları ve örgütsel vatandaşlığın duygusal emek üzerine etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 53-73. <https://doi.org/10.25272/j.esaj.2017.13.2.3>

Türker, N., & Karadağ, D. (2019). Kültürel farklılıklar: Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1), 271-295. <https://doi.org/10.28240/jecc.2019.61.1.271>

Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri: Avrupa, Japonya, Amerika, Türkiye Uygulamaları*. Alfa Aktüel Yayınları.

Uluer, E. (2020). Tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik üzerine literatür taraması. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 36-43. <https://doi.org/10.46681/babyd.867866>

Ulusoy, B., Turunç, Ö., & Özmenekşe, Y. O. (2023). Aşırı iş yükünün tükenmişliğe etkisinde sendika üyeliğinin rolü: Sivil havacılık sektöründe bir araştırma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 161-177. <https://doi.org/10.53699/tusbad.2023.8.2.161>

Umutlu, S. (2021). *Kadınlarda İş-Aile-Yasam Dengesi ve Tükenmişlik*. Astana Yayınları.

Uygun, G. B. (2019). İşgörenlerde örgütsel tükenmişlik algısı ve işten ayrılma niyeti: Ampirik analizi [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü]. Gazi Üniversitesi.

Uzun, Ö., & Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi (Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği). *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-26.

Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219. <https://doi.org/10.18506/anemon.457831>

Ünlüer Öz, E. (2007). Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi*.

Üresin, T. (2009). Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Marmara Üniversitesi.

van der Voet, J., & van de Walle, S. (2018). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources and Resilient Self-Efficacy Shape Organizational Citizenship and Task Performance? *Public Management Review*, 20(10), 1518-1542. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1485094>

Var, D., & Gürdal, T. (2021). Sivil havacılık sektöründe devletin düzenleyici rolü: Türkiye örneği. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 67-88. <https://doi.org/10.34087/uead.1107198>

Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde güç ve politika. In A. Çiğdem Kirel & O. Ağlargöz (Eds.), *Örgütsel Davranış* (pp. 33-50). Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do Emotionally Perceptive Leaders Motivate Higher Employee Performance? The Moderating Role of Task Interdependence and Power Distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232-244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.003>

Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve Otorite* (2. Baskı, Çev. H. B. Akın). Adres Yayınları.

Wharton, A. S., & Erickson, R. I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309032593>

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385-399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>

Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve etik: Baskılar ya da psikolojik şiddet. *İş Ahlakı*, 1, 81-98.

Yazıcı, Z. (2022). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.

Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.001>

Yeni, Z., & Özler, D. (2015). Duygusal emek. In D. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (pp. 329-356). Ekin Yayınevi.

Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(2), 37-61.

Yılmaz, B. (2023). *Havacılık çalışanlarının mesleki tükenmişliklerinin aleksitimi düzeylerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 671-686. <https://doi.org/10.24315/trkefd.438134>

Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.

Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri* [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.



EKLER

EK-1 ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Duygusal Emegin Tükenmişlik üzerine etkisinde Örgütsel Güç Mesafesinin
Düzenleyici rolü : Havayolu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Bu bilgi formu, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Fakültesi'nde yapmakta olduğum İşletme doktora tez çalışmama veri toplamak amaçlı hazırlanmıştır. Bu tez çalışmasındaki amacım, uçuş personeli olarak çalışan personelin ekip kaynak yönetimi açısından duygusal emek ve duygusal tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu anketin sonucunun değeri yanıtlarken vereceğiniz samimi ve gerçekçi cevaplara bağlıdır. Kişisel bilgileriniz kesinlikle alınmayacak ve kullanılmayacaktır. Yardımlarınız, katkınız ve geri dönüşleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

1-Aşağıdaki sorulara size en uygun seçenekleri işaretleyerek ya da açıklamalar yazarak yanıtlayınız.

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar
4. Öğrenim Durumunuz :
() Lise () Yüksek Okul
() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
5. Meslekte Çalışma Süreniz:

() 5 yıl veya daha az () 6-10 yıl () 11-15 yıl

() 16-20 yıl () 21 yıl veya daha fazla

6. Mesleğiniz ekonomik açıdan sizi ne derece tatmin ediyor?

() Çok fazla () Fazla () Orta

() Az () Tatmin etmiyor

Asağıda uçuşlarınızın çeşitli zamanlarında sergilediğiniz davranışların düzeyini anlamak ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Bütün cümlelerin her birini dikkatle okuyarak, gerçekleştirdiğiniz uçuşlarda, o durumun sizi nasıl etkilediği ya da o durumun yansımalarını ölçmeye dair olduğundan, düşüncenizi (X) ile belirtiniz.

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Hiçbir Zaman : HBZ Çok Nadir : ÇN Bazen : B Çoğu Zaman : ÇZ Her Zaman : HZ	1	2	3	4	5
	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1- Uçuşlarda yolcularla uygun bir şekilde ilgilenabilmek için rol yaparım.					
2- Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3-Uçuşta yolcularla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.					
4- Uçuşta bir gösteri ya da performansa dayalı davranışlar sergilerim.					
5-Uçuş görevimi icra ederken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.					
6- Uçuş görevimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
7- Uçuşta yolculara gerçekte hissettiğimden duygulardan farklı					

duygular sergilerim.					
8- Yolculara uçuşta göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeye çalışırım.					
9- Uçuşta göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
10-Uçuşta yolculara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
11- Uçuşta yolculara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
12-Yolculara sergilediğim duygular samimidir.					
13-Yolculara ve iş arkadaşlarıma gösterdiğim duygular kendiliğinden çıkar.					
14-Uçuşlarda gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

Asağıda uçuşlarınızın çeşitli zamanları ve olayları ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Bütün cümlelerin her birini dikkatle okuyarak, gerçekleştirdiğiniz uçuşlarda, o cümlenin size ne derecede memnuniyet ya da memnuniyetsizlik oluşturduğuna dair düşüncenizi (X) ile belirtiniz.

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Hiçbir	1	2	3	4	5
Zaman :					
HBZÇok					
Nadir : ÇN					
Bazen : B					
Çoğu					
Zaman : ÇZHer Zaman : HZ					
1- Uçuşlardan ve işimden soğuduğumu hissediyorum.					
2- Uçuş dönüşünde kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu uçuşu ve işikaldıramayacağımı hissediyorum.					
4- Uçuş ve iş tecrübem gereği karşılaştığım yolcuların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5- Uçuşlarım gereği karşılaştığım bazı yolculara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ederim.					

6- Bütün günü kapsayan uçuşlarda insanlarla uğraşmak benim içingerçekten çok yıpratıcı.					
7- Uçuş ve iş tecrübem gereği karşılaştığım yolcuların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8- Yaptığım uçuşlarla, işimde tükendiğimi hissediyorum.					
9- Yaptığım uçuşlar sayesinde yolcuların yaşamına katkıdabulunduğuma inanıyorum.					
10- Bu uçuş görevinde çalışmaya başladığımdan beri yolculara karşı sertleştim.					
11- Bu uçuşların beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12- Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13- Uçuşlarımin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14- Uçuşlarımda çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15- Uçuşlarıim gereği karşılaştığım yolculara ne olduğu umurumda değil.					
16- Uçuşlarda doğrudan doğruya yolcular ile çalışmak bende çokfazla stres yaratıyor.					
17- Uçuşlarıim gereği karşılaştığım yolcular ile aramda rahat birhava yaratırım.					
18- Uçuşlarda yolcularla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19- Uçuş görevimde birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20- Uçuş hayatımın sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21- Uçuşlarımda duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22- Uçuşlarıim gereği karşılaştığım yolcuların bazı problemlerinisanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Örgütsel Güç Mesafesi Anketi

Bu bölümde size, yöneticilerinizle ilgili düşünceleriniz hakkında sorular yöneltilmiştir. Lütfen içerisinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.

Hiçbir	1	2	3	4	5
Zaman :					
HBZÇok					
Nadir : ÇN					
Bazen : B					
Çoğu					
Zaman : ÇZHer Zaman : HZ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.					
2. Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım.					
3. Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.					
4. Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım.					
5. Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
6. Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.					
7. İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.					
8. Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.					
9. Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.					
10. Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.					
11. Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.					
12. Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımasını normal karşılarım.					
13. Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.					
14. Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
15. Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.					

16. Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.					
17. İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.					
18. Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.					
19. Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.					
20. Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmaktan kaçınırım.					



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hülya YÜKSEK
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti (T.C.)

EĞİTİM

Derece	Adı	Bitirme Yılı
Üniversite	Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ) : Matematik Mühendisliği Bölümü	1997
Yüksek Lisans	Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ) : Matematik Mühendisliği Bölümü	2000
Doktora	Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme : Ana Bilim Dalı	Devam etmektedir

YABANCI DİLLER

İngilizce B2

YAYINLAR

Yüksek, H., Celik, M., & Keser, A. (2023). The mediator role of well-being in the effect of COVID-19 anxiety on occupational commitment: research in the aviation sector. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 29(1), 407-423.