



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**DUYGUSAL EMEK, ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ,
ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE DUYARSIZLAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ: OTEL
İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Ali BOZBEY

Danışman

Doç. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

Nevşehir

Temmuz, 2024



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**DUYGUSAL EMEK, ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ,
ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE DUYARSIZLAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ: OTEL
İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Ali BOZBEY

Danışman

Doç. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

Nevşehir
Temmuz, 2024

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Ali BOZBEY



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Duygusal Emek, Algılanan Yönetici Desteği, Öğrenilmiş Güçlülük Ve Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Otel İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Danışman

Ali BOZBEY

Doç. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU danışmanlığında Ali BOZBEY tarafından hazırlanan “Duygusal Emek, Algılanan Yönetici Desteği, Öğrenilmiş Güçlülük ve Duyarsızlaşma Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesi: Otel İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / / 2024

JÜRİ

İMZA

Danışman: Doç. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

.....

Üye : Prof. Dr. Şule AYDIN

.....

Üye : Prof Dr. Korhan KARACAOĞLU

.....

Üye : Doç. Dr. Demek GENÇELİ

.....

Üye : Doç. Dr. Muhsin Murat YAŞLIOĞLU

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve 2024/..... sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... / / 2024

.....

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüksek dinamik bir yapıya sahip olan otel işletmeleri değişen evrensel şartlar karşısında belirledikleri hedeflere ulaşmak için yenilik ve hizmet kalitesini artırmak durumundalardır. Hizmetin ve emeğin yoğun olduğu bu işletmeler değişimin ve yeniliğin her gün fark ettiği bu düzen karşısında önem vermeleri gereken en önemli kaynağın insan kaynakları olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu noktada oteller çalışan davranışlarının olumlu yönde seyir etmesine önem vermelidir. Oteller çalışanlarının hangi durumlarda olumsuzluklardan etkileneceğini veya etkilendikleri olumsuzlukları nasıl ortadan kaldıracığına önem verdikleri sürece daha başarılı bir süreç içerisinde olacaklardır. Bu kapsamda birçok örgütsel davranış kavramı söz konusudur. Bu araştırmada duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük kavramları üzerinde durulmuştur.

Çalışanlar işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşmak için çoğu zaman işletmelerin belirlediği tutum ve davranışları sergileme durumunda bırakılmaktadırlar. İstenmeyen davranışın sergilenmesi çalışanda birçok olumsuz algının oluşmasına neden olmaktadır ki bu algılardan biri de duyarsızlaşmadır. Her ne kadar çalışan arzu ettiği değil de istenilen davranışta bulunsa dahi duyarsızlaşmayı azaltmaya yönelik bazı durumlar söz konusu olmaktadır. Bunlardan biri yönetici desteği, diğeri de öğrenilmiş güçlülük düzeyidir. Çalışan rahatsız olduğu davranışta bulunsa da yöneticisinin yanında olduğunu hissetmesi onu daha dinç tutmaktadır. Bir yönetici çalışanın içerisinde bulunduğu negatif durumu fark edip ona göre çalışanına yaklaşması, onu anlaması ve bu durumdan kurtarmak için sergilediği çaba çalışanı olumlu davranışlara sevk etmektedir. Bununla birlikte öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek çalışan içerisinde bulunduğu olumsuz ortamı yönetebilme yeteneği ve becerisi yönetici ve işletme için büyük bir avantaj olduğu görülmektedir. Bilgi birikimi yüksek, deneyimli ve becerikli çalışanlar içinde bulundukları olumsuz durumu en iyi şekilde yönetme ve bu durumdan çıkma konusunda oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Bu noktada işletme ve yöneticiler için nitelikli personelin ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir.

Akademik sürecin en önemli ve zor süreçlerinden birisi olan doktora süreci kuşkusuz desteksiz ve yol gösterici olmadan daha da zorlaşmaktadır. Bu süreçte desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU ve

değerli katkılarından tez izleme komitesi üyelerim Sayın Prof. Dr. Şule AYDIN ve Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na şükranlarımı sunarım. Ayrıca tez sürecimde benden desteğinin esirgemeyen ve analizlerde engin bilgisinden faydalandığım değerli dostum Doç Dr. Mehmet KAHYAOĞLU'na teşekkür ediyorum.

Akademik çalışmaların getirmiş olduğu yoğun tempo hem sosyal yaşamı olumsuz yönde etkiler hem de sosyal yaşamdan çoğu zaman mahrum kalınmasına da neden olabilmektedir. Bu noktada bireyi ayakta tutan en büyük destek manevi destek olmaktadır. Bu süreçte kızımızın çok ama çok zor koşullarına rağmen beni her durumda idare eden konfor alanımı sağlamak için her türlü fedakarlığa göğüs geren sevgili eşim Nergiz kuşkusuz bu başarımın arkasında varlığın yer almaktadır. Son olarak varlığı ile varlığımı güçlendiren, gülüşü ile bütün olumsuzlukları ortadan kaldıran canım kızım Nazlıcan iyi ki varsın iyi ki yanımdasın.

Babama...

Ali BOZBEY

Nevşehir, 2024

**DUYGUSAL EMEK, ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ, ÖĞRENİLMİŞ
GÜÇLÜLÜK VE DUYARSIZLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
BELİRLENMESİ: OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Ali BOZBEY

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm
İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Temmuz 2024**

Danışman: Doç. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

ÖZET

Bu çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 539 katılımcıdan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış yönetici desteği, duyarsızlaşma, öğrenilmiş güçlülük ve duygusal emek ölçeklerinin yer aldığı anket aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yüzde, frekans, t-testi, one way anova analizi ile yapısal eşitlik modellemesi bileşenleri olan doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve doğal duygular boyutları ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ve anlamlı sonuç elde edilirken, derinden rol yapma boyutunda ise negatif ve anlamlı sonuç elde edilmiştir. Bununla birlikte duygusal emek boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin rolü incelendiğinde; her üç boyutun da yönetici desteği ile duyarsızlaşmayı düşürdüğü, bir başka ifadeyle duygusal emeğin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Öğrenilmiş güçlülük bağlamında; doğal duygular boyutunun duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü sonucu elde edilirken, derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma boyutlarında öğrenilmiş güçlülük düzeyinin düzenleyici etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duyarsızlaşma, Duygusal Emek, Otel, Öğrenilmiş Güçlülük, Tükenmişlik, Yönetici Desteği

**DETERMINATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN EMOTIONAL
LABOUR, PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT, LEARNED
RESOURCEFULNESS AND DESENSITIZATION: A STUDY ON HOTEL
EMPLOYEES**

Ali BOZBEY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute Of Social Sciences

Tourism Management Department, Doctorate, July. 2024

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the relationships between emotional labour, desensitization, supervisor support and learned resourcefulness variables of hotel employees. In this context, data were obtained from 539 participants working in five-star hotel enterprises operating in Antalya province through a questionnaire including manager support, desensitization, learned empowerment and emotional labor scales, which were analyzed for validity and reliability. Within the scope of the research, percentage, frequency, t-test, one way anova analysis, confirmatory factor analysis and path analysis methods, which are components of structural equation modelling, were used.

As a result of the research, positive and significant results were obtained between the superficial acting and natural emotions dimensions of emotional labor and desensitization, while negative and significant results were obtained in the deep acting dimension. In addition, when the role of supervisor support in the effect of emotional labour dimensions on desensitization was examined; it was found that all three dimensions decreased desensitization with supervisor support, in other words, supervisor support had a regulatory role in the effect of emotional labour on desensitization. In the context of learned resourcefulness, while the moderating role of learned resourcefulness in the effect of the natural emotions dimension on desensitization was obtained, it was concluded that the level of learned resourcefulness had no moderating effect in the deep acting and surface acting dimensions.

Key Words: Burnout, Desensitization, Emotional Labour, Hotel, Learned Resourcefulness, Supervisor Support

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.DUYGUSAL EMEK	5
1.1.1.Duygusal Emekğin Kavramsal Çerçevesi	7
1.1.1.1.Arlie Russell Hochschild'in Duygusal Emek Anlayışı	7
1.1.1.2.Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Anlayışı	8
1.1.1.3.Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Anlayışı	9
1.1.1.4.Grandey'in Duygusal Emek Anlayışı	10
1.1.1.5.Gross'un Duygusal Emek Anlayışı	11
1.1.2.Duygusal Emek Boyutları	12
1.1.2.1.Yüzeysel Rol Yapma	13
1.1.2.2.Derinden Rol Yapma	14
1.1.2.3.Doğal Duygular / Samimi Davranış	15
1.1.3.Duygusal Emekği Etkileyen Faktörler	16

1.1.3.1.Duygusal Emeği Etkileyen Bireysel Faktörler	16
1.1.3.2.Duygusal Emeği Etkileyen Örgütsel Faktörler	20
1.1.4.Duygusal Emeğin Sonuçları.....	22
1.1.4.1.Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları	22
1.1.4.2.Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları	23
1.2.YÖNETİCİ DESTEĞİ	24
1.2.1.Yönetim ve Yönetici Kavramları.....	24
1.2.2.Yönetici Desteği Kavramı.....	25
1.2.3.Yönetici Desteği İle İlişkili Teoriler	27
1.2.4.Yönetici Desteğinin Önemi ve Örgütsel Sonuçları.....	31
1.3.ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK	34
1.3.1.Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı.....	34
1.3.2.Öğrenilmiş Güçlülüğün Öğeleri.....	36
1.3.2.1.Duygusal ve Fizyolojik Tepkileri Kontrol Etmek İçin Bilişlerin ve Öz-ifadelerin Kullanımı	36
1.3.2.2.Problem Çözme Stratejilerinin Uygulanması	37
1.3.2.3.Anında Tatmini Geciktirme Yeteneği.....	38
1.3.2.4.Algılanan Öz-yeterlilik	39
1.3.3.Öğrenilmiş Güçlülüğün Fonksiyonları / Öz-Kontrol Davranış Çeşitleri ...	39
1.3.4.Öğrenilmiş Güçlülüğün Önemi.....	41
1.4.TÜKENMİŞLİK	43
1.4.1.Tükenmişlik Kavramı	43
1.4.2.Tükenmişliğin Boyutları	45
1.4.2.1.Duygusal Tükenme	46
1.4.2.2.Duyarsızlaşma.....	47
1.4.2.3.Düşük Başarı Hissi.....	48

1.5.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİ ELE ALAN ÇALIŞMALAR	49
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK, ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ, ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE DUYARSIZLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ: OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	56
2.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	58
2.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	61
2.4.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	63
2.5.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER	64
2.6.ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI	65
2.7.BULGULAR VE YORUMLAR.....	66
2.7.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	67
2.7.2.Duygusal Emek, Yönetici Desteği, Duyarsızlaşma ve Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeklerine İlişkin Normallik Testi	68
2.7.3.Duygusal Emek, Yönetici Desteği, Duyarsızlaşma ve Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	69
2.7.4.Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistiklerine İlişkin Bulgular	70
2.7.5.Araştırma Ölçeklerine İlişkin T-testi Test Sonuçları	75
2.7.6.Araştırma Ölçeklerine İlişkin One-Way ANOVA Test Sonuçları.....	78
2.7.6.1.Katılımcıların Duygusal Emek Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları.....	79
2.7.6.2.Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları.....	83
2.7.6.3.Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları.....	86

2.7.6.4.Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları	89
2.7.7.Araştırma Ölçeklerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	91
2.7.8.Değişkenler Arası İlişkilerin Yol Analizi	95
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	102
ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA	110
EKLER.....	133
ÖZGEÇMİŞ.....	136

KISALTMALAR LİSTESİ

RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (yaklaşık hataların ortalama karekökü)
CFI	Comparative Fit Index (karşılaştırmalı uyum indeksi)
GFI	Goodness of Fit Index (uyum iyiliği indeksi)
NFI	Normed Fit Index (normlaştırılmış uyum indeksi)
CMIN/DF	ki-kare
Vb.	ve benzeri
Vd.	ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öz Kontrol’ün Üç Fonksiyonu.....	41
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	67
Tablo 3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları.....	69
Tablo 4. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Testi	70
Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 6. Duyarsızlaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 7. Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
Tablo 8. Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
Tablo 9. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	76
Tablo 10. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	77
Tablo 11. Katılımcıların Duyarsızlaşma, Yönetici Desteği ve Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	77
Tablo 12. Katılımcıların Duyarsızlaşma, Yönetici Desteği ve Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	78
Tablo 13. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	79
Tablo 14. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının İşletmede Çalıştıkları Yıllara Göre Karşılaştırılması	80
Tablo 15. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Sektörde Çalıştıkları Yıllara Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 16. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 17. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması	83
Tablo 18. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 19. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 20. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Sektörde Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması	85

Tablo 21. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 22. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 23. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 24. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 25. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 26. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 27. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 28. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 29. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 30. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Sektörde Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması	90
Tablo 31. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	90
Tablo 32. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 33. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları ..	92
Tablo 34. Duyarsızlaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	93
Tablo 35. Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları ..	93
Tablo 36. Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları.....	94
Tablo 37. Duygusal Emek Boyutları ve Duyarsızlaşma İlişkisi Yol Analizi.....	96
Tablo 38. Duygusal Emek Boyutlarının Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Yol Analizi.....	97

Tablo 39. Duygusal Emek Boyutlarının Duyarsızlaşmaya Etkisinde Öğrenilmiş Güçlülüğün Rolü Yol Analizi	99
Tablo 40. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	101



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Grandey'in Duygusal Emek Süreci.....	11
Şekil 2. Gross'un Duygusal Emek Süreci.....	12
Şekil 3. Araştırmanın Birinci Modeli	61
Şekil 4. Araştırmanın İkinci Modeli	62
Şekil 5. Derinden Rol Yapma Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Slopes Grafiği.....	98
Şekil 6. Yüzeysel Rol Yapma Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Slopes Grafiği.....	98
Şekil 7. Doğal Duygular Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Slopes Grafiği	99
Şekil 8. Doğal Duygular Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Öğrenilmiş Güçlülüğün Rolü Slopes Grafiği.....	100

GİRİŞ

Duygusal emek davranışlarının en çok insanlar ile yoğun ilişkiler kuran mesleklerde görülüyor olması turizm çalışanları davranışlarının incelenmesini önemli hale getirmektedir. Müşteriler ile sık ve yoğun ilişki kuran çalışanlar bu yoğun ilişki sonucunda duygusal emek davranışlarında bulunmaktadır. Özellikle 24 saat hizmet sunan otel işletmelerinde, müşteri ile çalışan arasındaki yoğun ilişki çalışanın duygusal emek sarf etmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Duygusal emek, çalışanların işverenleri tarafından beklenen ve kendi duygusal durumlarıyla çelişebilecek davranışları sergileme çabası olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla duygusal emek sarf eden çalışanlarda en sık rastlanan olumsuzluklardan birinin tükenmişlik olduğu görülmektedir (Koçak ve Gürsoy, 2018; Bartram vd. 2012). Hizmet sektörlerinde, özellikle turizm ve otelcilik sektöründeki çalışanlar, müşteriler ile işletme arasında temas noktası görevi görürler ve sıklıkla işletmeler için hizmet farklılaştırmasının veya rekabet avantajının kaynağı olarak görülürler (Chen vd. 2019). Bu bağlamda otel işletmelerinin günün rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmek, rekabette etkin güç sahibi olabilmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmesi, hizmeti alanlarla birebir ve çoğunlukla yüz yüze iletişimde olan çalışanların gayret ve çabaları ile mümkündür. Bu süreçte de duygular önemli olmakta ve bu noktada işletmeler çalışanların duygularını kullanarak müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmalarını beklemekteler. Chu ve Murrman, (2006) hizmet sektöründeki işletmelerde çalışanların sadece fiziki özellikleriyle değil aynı zamanda duygusal özellikleriyle de çalışma alanlarına katılımları işletmelerin beklentileri arasında yer aldığını vurgulamışlardır. Bu beklentiler karşılanırken; çalışanların yapmış olduğu işte duygularını olumlu yönde göstermesi, en az düzeyde stres yaşamayı, işini severek yapması ve yaptığı işten maksimum tatmin duygusunu almasında işletme yöneticilerinin önemli rolü vardır.

İnsanların işleriyle olan ilişkileri ve bu ilişki ters gittiğinde ortaya çıkabilecek zorluklar, uzun zamandır modern çağın önemli bir olgusu olarak kabul edilmektedir. Bu olgu için tükenmişlik teriminin kullanımı 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde, özellikle insan ilişkileri yüksek sektörlerde; emek ve hizmetin yoğun olduğu çalışanlar arasında düzenli olarak ortaya çıkmaya başladı. Bir başka ifadeyle tükenmişlik araştırmasının kökleri, işin esasının müşteri ile çalışan arasındaki ilişki olduğu ve hizmet mesleklerine dayanmaktadır. İşin kişilerarası bağlamı,

tükenmişliğin bireysel bir stres tepkisi olarak değil, bireyin işyerindeki ilişkisel işlemleri açısından incelendiği anlamını taşımaktadır. Üstelik bu kişilerarası bağlam, dikkati çalışanın duygularına ve müşterilerle yaptığı çalışmanın altında yatan güdülere ve değerlere odaklanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Çalışanların duyguları altındaki güdülerden kaynaklı ortaya çıkan tükenmişlik sebepleri arasında duygusal emek büyük rol oynamaktadır. Bu bağlamda çalışanların duygusal emek sarf etmelerinde ortaya çıkabilecek bu büyük olumsuzluğun önlenmesi işletmelerin işleyişlerinde oldukça fayda sağlayacaktır.

İlgili literatürde yapılan araştırmalar duygusal emek ve tükenmişliğin boyutları arasında en yoğun ilişkinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olduğu saptanmıştır (Eroğlu, 2014). Yatkın (2017) Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümü çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, duyarsızlaşma artığında iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Temirkanova (2019) otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edildiğini ifade etmiştir. Çolak (2018) seyahat acentesi çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada benzer bir şekilde duyarsızlaşma düzeyi arttıkça işten ayrılma eğilimlerinde artış olduğunu tespit etmiştir. Yapılan başka araştırmalar da benzer biçimde duygusal emek sarf eden çalışanlarda duyarsızlaşma düzeyinin arttığı sonucu elde edilmiştir (Eroğlu, 2014; Güllü ve Şahin, 2013; Kaplan ve ulutaş, 2016; Karakaş, 2017). Bu kapsamda bu araştırmada duyarsızlaşma boyutu çalışma alanı olarak belirlenmiştir.

Duyarsızlaşma üzerine yapılan araştırmaların bir kısmı, özellikle kötü bir ruh sağlığı ve etkisiz başa çıkma biçimi olarak düşünüldüğünde, onu kendi başına önemli bir son durum olarak görmüştür. Bununla birlikte, daha yaygın olan varsayım, duyarsızlaşmanın öneminin, diğer önemli sonuçlara aracılık etme rolünde yattığıdır. Duyarsızlaşma yaşayan kişinin iş performansında düşüş ve işten çekilmede artış göstereceği varsayılmaktadır. Ayrıca duyarsızlaşmanın bir stres olgusu olduğu düşünüldüğünde, birey için önemli sağlık sonuçları olacağı ve kişinin ev yaşamını da etkileyebileceği varsayımı yapılmaktadır. Tüm bu sonuçların sadece kişi ve özel hayatı için değil, aynı zamanda çalıştığı yer için de sonuçları vardır (Maslach ve Leiter, 2017).

Duyarsızlaşma sıklıkla, iş doyumsuzluğu, düşük performans, düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi işe yönelik çeşitli olumsuz tepki biçimleriyle ilişkilendirilmiştir (Schaufeli ve Buunk, 1999). Duyarsızlaşma yaşayan insanlar, hem daha fazla kişisel çatışmaya neden olarak hem de iş görevlerini aksatarak iş arkadaşları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Bu nedenle, duyarsızlaşma “bulaşıcı” olabilir ve işteki sosyal etkileşimler yoluyla kendini sürdürebilir (Bakker, Le Blanc ve Schaufeli, 2005; Gonz’alez-Morales, Peir’o, Rodr’iguez ve Bliese, 2012). Bu tür bulgular, duyarsızlaşmanın bireysel bir sendromdan ziyade çalışma gruplarının bir özelliği olarak görülmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Bu noktada literatürde duyarsızlaşma algısının önlenmesi için birçok değişken olduğu görülmektedir. Bu çalışmada duyarsızlaşmanın algılanan yönetici desteği ve yüksek öğrenilmiş güçlülük algısı ile önleneceği ön görülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın izleyen kısımda duygusal emek, duyarsızlaşma, öğrenilmiş güçlülük ve yönetici desteği değişkenlerine ait kavramsal çerçeve bütünlük içerisinde aktarılmıştır.

Çalışanların işletme tarafından değerlendirilmelerine ilişkin algılar oluşturmaları gibi, yöneticilerin katkılarına ne kadar değer verdikleri ve refahlarını ne kadar önemsedikleri konusunda da genel görüşler geliştirirler. Yöneticiler, astlarının performansını yönlendirme ve değerlendirme sorumluluğuna sahip olan işletmenin temsilcileri olarak hareket ettiklerinden, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimini işletmenin desteğinin göstergesi olarak görürler (Eisenberger vd. 2002). Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek sonucunda duyarsızlaşma hissiyatlarında azalma olduğu vurgulanmaktadır (Emhan vd.; Emhan Kulan ve Tongör, 2013). Bununla birlikte öz kontrol becerileri yüksek ve bireysel becerileri daha etkin kullanabilen bireylerin, bir başka ifadeyle öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek bireylerin duyarsızlaşma düzeylerinin de düşmesini sağlamaktadır (Maraşlı, 2005; Yürür, 2011; Erkal Çil, 2016; Çimen, 2007; Teltik, 2009; Karataş, 2009).

İlgili literatür göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek çalışan bağlamında işletmeye ve yöneticiye karşı birçok olumlu davranış sergilemelerine katkı sunmaktadır. Zaman zaman işletmeye karşı olumsuz algılar, iş ile ilgili sıkıntılar ve birçok faktörden dolayı ortaya çıkan olumsuzluklar çalışanların

iş hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada çalışanın yöneticisinden alacağı destek birçok olumsuz faktörün ortadan kalkmasında oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte; bireyin içerisinde bulunduğu olumsuzluklardan kendi bilgi birikimi, deneyim ve yetenekleri ile başa çıkma olarak açıklanan “öğrenilmiş güçlülük” algısının da büyük önemi bulunmaktadır. Birey iş hayatında sürekli stres oluşturan ve bununla birlikte birçok olumsuzluklar içerisinde olabilmekte, tüm bunları kontrol altına alabilmek ve en az zarar ile başa çıkabilmek için öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması büyük avantaj sağlamaktadır. Bireyin sahip olduğu bilgi ve öz kontrol becerileri onun hangi durumda nasıl davranması gerektiğini ve dolayısıyla hangi durumlarda duygusal emek sarf etmesi gerektiğini veya sarf ettiği duygusal emeğin üzerinde negatif etki bırakmaması için duygularını ve stresi yönetebilmesi konusunda öğrenilmiş güçlülük algısının etkisi yadsınamaz.

Bu kapsamda araştırmanın amacı duygusal emek duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerin arasındaki ilişkilerin belirlenmesi olmuştur. Araştırmanın birinci bölümünde duygusal emek, tükenmişlik, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeveye, ikinci bölümde araştırma kısmına; bulgular, sonuç ve elde edilen bulgular ışığında öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde duygusal emek, algılanan yönetici desteği, öğrenilmiş güçlülük ve tükenmişlik ile ilgili kavramsal yaklaşımları bütünlük içerisinde aktarılmıştır.

1.1. DUYGUSAL EMEK

Duygular yıllarca sosyologların ve psikologların ilgilendiği bir konu olmasına rağmen (Morris ve Feldman, 1996; Hochschild, 1983), örgütlerde duyguların sergilenmesi, son zamanlarda araştırmacıların daha fazla ilgilendiği bir konu haline gelmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1995; Mumby ve Putnam, 1992; Rafaeli ve Sutton, 1987). Çalışanların çeşitli iş ortamlarında duygularını nasıl ifade ettiklerine artan bir ilgi gösterilmektedir ve bu duygusal ifade ile çalışan etkinliği arasındaki ilişki hakkında daha çok sayıda teorik ve ampirik araştırmalar yapılmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987; Sutton, 1991).

Duygusal emek kavramı ilk olarak 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından ortaya atılmıştır. Kavramın fark edilmesine ve yayılmasında yazarın “*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*” adlı kitabı etkili olmuştur (Kruml ve Geddes, 2000: 9). Bu bağlamda Hoschchild (1983), duygusal emek kavramı “herkes tarafından gözlenebilen jest ve mimik hareketleri oluşturma amaçlı duygu yönetimi” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca tutum ve davranışların belli bir ücret karşılığında örgüte karşı sergilendiği için çalışan ve örgüt arasında değişim niteliği taşıdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte duygusal emeğin sergilenmesinde üç özelliğin bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu özelliklerden birincisi, çalışan ile müşteri arasında yüz yüze veya telefon ile iletişim halinde olmaları; ikincisi çalışanların müşterilerin duygularını etkilemeleri ve son olarak da örgütün çalışanların duyguları üzerinde denetleme yetkisine sahip olmalarıdır.

Hochschild ile birlikte ortaya çıkan ve sonrasında yayılmaya başlayan duygusal emek kavramı farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmışlardır. Topateş ve Kalfa (2009) duygusal emek kavramını şu şekilde ifade etmişlerdir: “çalışanların müşterilerle yakından ilişkiler kurulmasını gerekli kılan işlerde işin gereklerini sunabilmek için sarf etmek zorunda kaldıkları emek biçimidir ve duyguların dönüştürülmesini içermektedir”. Bir başka tanıma göre duygusal emek “Uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan duygular gibi) sergileme

davranışlarıdır” (Ashforth ve Humphrey, 1993). Morris ve Feldman (1996) “Kişiler arası muameleler esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür” şeklinde tanım yaparken, Grandey (2000) ise “İşe veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları arttırmayı ve bastırmayı kapsar” biçiminde tanım yapmıştır. Ayrıca Kruml ve Geddes (2000) duygusal emeği, “Müşterilere sağlanan hizmet kalitesini garanti altına almak amacıyla, çalışanların belirli duyguları hissetmelerinin veya belirli duygu görünümlerini en azından planlamalarının gerektiği durumlarda, nasıl davrandıklarıdır.” şeklinde tanımlamışlardır.

İlgili literatür göz önüne alındığında duygusal emek, çalışanların örgütün hedefleri ve çıkarları doğrultusunda müşterilere karşı ücret karşılığında sergiledikleri duygular şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle duygusal emek, müşteri ile örgüt arasında çalışanın duygusal bağlamda köprü kurma biçimidir. Çalışan ile müşteri arasında oluşan bu bağın zaman zaman yüz yüze, zaman zaman telefon veya diğer iletişim araçları ile gerçekleştiği görülmektedir. Çalışan, müşteri ile olan bu bağda işin gerekliliklerini yerine getirebilmek için duygularını en iyi şekilde kullanmayı hedeflemek durumundadır. Duygusal emek sergileyen çalışanların her ne kadar kendi duygularını sergileseler dahi gerçekte kendi iradeleri ile değil örgütün isteği doğrultusunda sergilenmesi istenen duyguları sergiledikleri görülmektedir. Bu bağlamda duygusal emek bir örgütün gelişim, misyon ve vizyonunda büyük önem arz etmektedir.

Müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması ve bu memnuniyetin sağlanmasında ürünün sunuşu ve ürünün kendisi kadar sunuş sırasında sergilenen tutum ve davranışlar da bir o kadar hatta belki de daha fazla önem göstermektedir. Bu bağlamda hizmet sektörü çalışanlarından kendi tutum ve davranışlarını sergilemekten ziyade örgütün belirlemiş olduğu tutum ve davranışların sergilenmesi istenmektedir (Hochschild, 1983: 7). Dolayısıyla bu özellikli sektörlerde çalışanların kendi gerçek duygularından çok örgüt tarafından belirlenen ve kendi duygularından uyumsuz olan duygusal davranışlarda bulunabilmek için yoğun çaba harcamak durumunda kalmaları gerekmektedir (Ashfort ve Humphrey, 1993: 90). Bu nedenle duygusal emek bağlamında incelenen duygusal duyguların, müşteri ile çalışan arasında

çalışanın müşteri üzerinde oluşturmaya amaçladığı duygusal durum ile sınırlı olduğu ifade edilmektedir. Özellikle bu noktada örgüt yönetimi için asıl ilgi gösterilen duygulardır. Diğer bir ifade ile, çalışanların iş yerlerinde ne hissettikleri değil işin hangi duyguları gerektirdiğini sergilemeleri beklenmektedir (Seçer, 2005: 825). Ancak bu durumda belirtilmesi gerekir ki istenilen duyguların sergilenmesi, sergilenmesi istenmeyen duyguların bastırılması ile gerçekleşebilmektedir (Seçer ve Tınar, 2004: 272). Bu durum duygusal emeğin hem istenilen duyguların sergilenmesi hem de istenmeyen duyguların bastırılması bağlamında çift yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanlar için istenilen duyguların sergilenmesi kimi zaman istemedikleri duygular kapsamında olabilmekte bu kapsamda istemedikleri bu duyguları sergileyebilmek için istenmeyeni bastırmak durumunda kaldıkları görülebilir. Başka bir ifade ile, örgütün istediği duyguların sergilenmesini çalışan istemeyebilir ve isteksizliğini bastırmak durumunda kalarak örgüt tarafından belirlenen duygusal emek davranışında bulunması gerekebilir.

1.1.1. Duygusal Emeğin Kavramsal Çerçevesi

İnsan doğası gereği sosyokültürel bir varlıktır ve içinde bulunduğu ortamda kişilerarası ilişkilerde duyguları ile hareket etmek en belirgin özelliklerinden biridir. Dolayısıyla insanın sahip olduğu bu özellik hem duyguların yönetilmesinde hem de duygusal deneyimlerini etkilemektedir. Duygusal emek kavramı ilk olarak Arlie Russell Hochschild tarafından ele alındıktan sonra Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman, Grandey ve Gross adlı yazarlar başta olmak üzere birçok yazar tarafından ele alınmış ve kavramsal çerçevesi geliştirilmiştir. Bu yazarların duygusal emek anlayışı aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

1.1.1.1. Arlie Russell Hochschild'in Duygusal Emek Anlayışı

Hochschild (1983:7) havayollarında çalışan kabin memurları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında iş hayatında, gündelik hayatta ve ailedeki duyguların önemi üzerinde farkındalık yaratmıştır. Duygusal emeğin bir ticari değer karşılığında alınıp satıldığını vurgulamıştır. Hochschild (1990: 118), özel hayat ve iş hayatındaki durumu veya davranışsal çabayı farklı şekillerde tanımlamaktadır; bireyin özel hayatta sergilediği davranışı duygusal iş, iş hayatında sergilediği veya sergilemek durumunda olduğu davranışsal çabayı duygusal emek olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla insanlığın varoluşundan beri var olan bu davranışlar ancak Hochschild'in

de belirttiği gibi bir mal gibi alınıp satılmaya başlandığı zaman diğer ifade ile ekonomik bir değere ulaşarak örgütlerin yönetim biçimlerine girerek duygusal emek adı altında literatürde yerini almaya başlamıştır.

Hochschild (1983: 118), özellikle hizmet sektöründeki önemin artması ve bu sektörlerin varlıklarını sürdürebilmek, hedeflerine ulaşabilmek, etkin rekabet ve başarı gibi amaçlara ulaşabilmek için müşteri ile çalışan arasında pozitif ilişki ve müşteri memnuniyeti gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çalışanların duygusal davranışlarının yönetsel kapsamda ele alındığını ve bu duyguların ücret karşılığında alınıp satıldığını vurgulamaktadır.

Hochschild (1983), hizmetin sunulması sırasında belirli duyguların hissedilmesi ve sergilenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Yazar duygusal emeğin, istenilen duygunun hissediliyormuş gibi yapılması ve istenilen duygunun hissedilmeye çalışılması şeklinde iki türlü olduğunu ifade etmiştir. Bireyin istenilen duyguyu hissediyormuş gibi yapmasına yüzeysel rol yapma, hissetmeye çalıştığı duyguyu da derinden rol yapma şeklinde iki boyut olarak ele almaktadır.

1.1.1.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Anlayışı

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre duygusal emek, hizmet karşılaşmaları sırasında örgüt tarafından beklenen duyguların gösterilmesidir. Yazarlara göre duygusal emek yüzeysel oyunculuk, derin oyunculuk veya Hochschild'e ek olarak geliştirdikleri üçüncü boyut olan gerçek duyguların (doğal duygular) ifadesi yoluyla gerçekleştirilir. Ayrıca yazarlar duygusal emeğin, görev etkinliğini ve kendini ifade etmeyi kolaylaştırabildiğini, fakat aynı zamanda karşılanamayan ve duygusal uyumsuzluğu ve kendine yabancılaşmayı tetikleyebilen müşteri beklentilerini de ön plana çıkarabildiğini vurgulamışlardır. Ancak, sosyal kimlik teorisini takip ederek, duygusal emeğin bazı etkilerinin kişinin sosyal ve kişisel kimlikleri tarafından düzenlendiğini ve duygusal emeğin kişinin hizmet rolüyle özdeşleşmesi için baskıları teşvik ettiğini savunmuşlardır.

Duygusal emek, etkileşimi düzenleyerek ve kişilerarası sorunları ortadan kaldırarak görev etkinliğini kolaylaştırabilmektedir; duygusal emek ayrıca kişinin rol oynamayı kişiselleştirmesine izin vererek kendini ifade etmesini de kolaylaştırabilir. Bununla birlikte, bir çalışanın mevcudiyeti, karşılanamayan iyi hizmet beklentilerinin temelini oluşturabilir ve duygusal emek, duygusal uyumsuzluğu tetikleyebilir ve kişinin

otantik benlik duygusunu bozabilir. Duygusal emek konusundaki bu bakış açısı özdeşleşme kavramı dikkate alınarak zenginleştirilebilir. Sosyal kimlik teorisinden yola çıkarak, duygusal emeğin hizmet temsilcisi üzerindeki bazı özdeşleşme yoluyla yumuşatılmaktadır: özdeşleşme ne kadar büyükse, iyilik hali üzerindeki olumsuz etkiler o kadar zayıf ve olumlu etkiler o kadar güçlüdür. Ayrıca, duygusal emeğin rolle özdeşleşerek içsel (psikolojik) ve dışsal (örgütsel) baskıları teşvik ettiği, ancak hizmet temsilcilerinin bu baskıları hafifletmek için çeşitli davranışsal ve bilişsel savunma mekanizmaları kullandığından söz edilmektedir. Ayrıca böyle bir rolle özdeşleşmenin kendi duygusal risklerini de içerdiği ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

1.1.1.3. Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Anlayışı

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamaktadırlar. Bir başka ifadelerinde bireyin hissedilen duygusu ile örgütsel olarak arzu edilen duygu arasında bir uyumun olduğu durumlarda bile, yine de bir dereceye kadar çaba (ya da "emek") gerekli olacağını vurgulamışlardır. Duyguları ifade etmek, hissedilen duygu ve örgütsel olarak arzu edilen duygu uyumlu olduğunda kesinlikle daha az çaba gerekecektir. Ancak bireyin hissedilenin örgütsel uyum şeklinde sergilenmesi ve mutluluk duygusunun sergilenmesini sağlamak için çaba sarf etmesi gerekecektir.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, hizmet işlerinde var olan veya olmayan genelleştirilmiş bir fenomen olarak kavramsallaştırmaktan ziyade, duygusal emeğin en iyi dört farklı boyut açısından kavramsallaştırılabileceğini öne sürmüşlerdir: (a) uygun duygusal gösterimin sıklığı, (b) gerekli gösterim kurallarına dikkat, (c) ifade edilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve (d) gerçekten hissedilmeyen örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etme zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal uyumsuzluk. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Uygun duygusal gösterimin sıklığı: Buradaki öncül, çalışanların davranışları aracılığıyla sevgi, güven ve saygıdan oluşan duygusal bağlar kurulduğunda, paydaşların (müşteriler) bir kuruluşla iş yapma olasılıklarının daha yüksek olduğudur (Wharton ve Erickson, 1993). Sonuç olarak, bir iş rolü ne kadar sıklıkla sosyal olarak uygun duygusal gösterimler gerektiriyorsa, örgütün düzenlenmiş duygu

gösterimlerine yönelik talepleri de o kadar büyük olacaktır (Morris ve Feldman, 1996).

Gerekli gösterim kurallarına dikkat: Duygusal emeğin ikinci boyutu, işin gerektirdiği kurallara dikkat etme düzeyidir. Gerekli kuralları sergilemek için daha fazla dikkat, hizmet işinin çalışanlardan talep edeceği daha fazla psikolojik enerji ve fiziksel çaba ve dolayısıyla daha fazla "emek" duygusal gösterimi gerektirecektir. Gereken sergileme kurallarına dikkat hem duygusal gösterimin süresinden hem de duygusal gösterimin yoğunluğundan oluşur (Morris ve Feldman, 1996).

İfade edilmesi gereken duyguların çeşitliliği: Duygusal emeğin üçüncü ana boyutu, iş rollerinin gerektirdiği duygusal gösterimlerin çeşitliliğidir. Sergilenecek duyguların çeşitliliği ne kadar fazlaysa, rol sahiplerinin duygusal emeği de o kadar fazla olacaktır. Belirli durumsal bağlamlara uyması için ifade edilen duygu türlerini değiştirmesi gereken çalışanlar, davranışlarını daha aktif planlama ve bilinçli izleme ile meşgul olmalıdır. Sonuç olarak, duygusal emek için harcamaları gereken psikolojik enerji miktarı da daha fazla olacaktır.

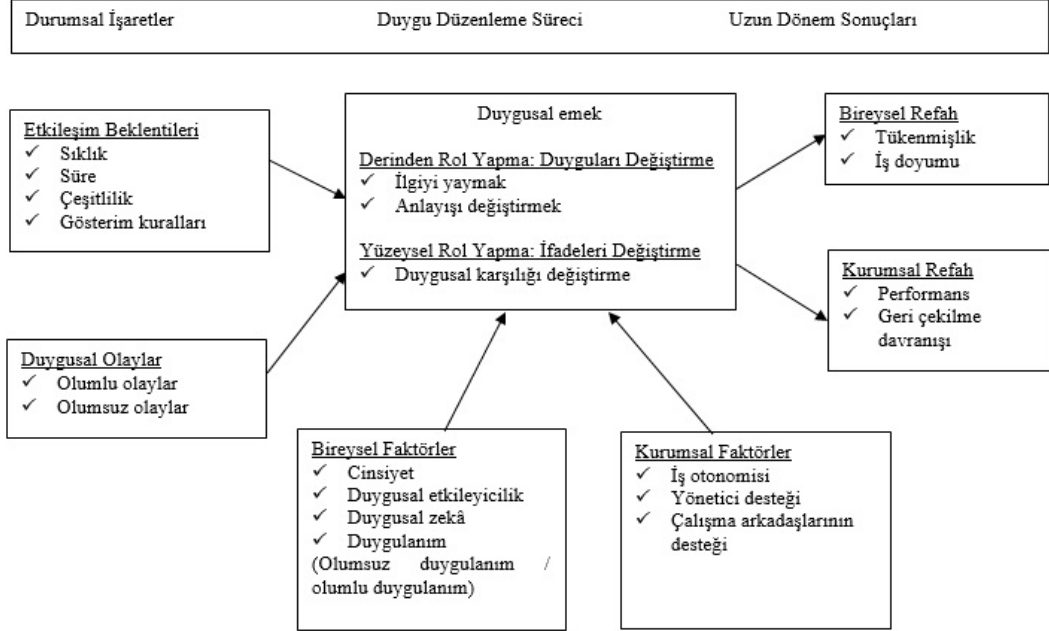
Duygusal uyumsuzluk: Middleton (1989), gerçekten hissedilen duygular ile örgütlerde sergilenmesi gereken duygular arasındaki çatışmayı duygusal uyumsuzluk olarak tanımlamıştır. Çatıştığında, çalışanlar içsel veya "gerçek" duygularla duygusal uyumsuzluk yaşayabilirler. Duygusal ifadenin düzenlenmesini daha zor ve dolayısıyla daha fazla emek yoğun yapan şey, tam olarak gerçekten hissedilen duygular ile örgütsel olarak arzu edilen duygular arasında çatışmaların olduğu durumlardır. Çalışanın göstermesi beklenen duygu, gerçekte hissettiği duyguyla eşleştğinde, önemli ölçüde kontrol veya sunum becerisinin gerekli olması pek olası görünmemektedir (Leary ve Kowalski, 1990);

1.1.1.4. Grandey'in Duygusal Emek Anlayışı

Grandey'e (2000) göre duygusal emek, örgütsel amaçlar için hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme sürecidir. Grandey Şekil 1'de görüldüğü üzere duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları ile ilgili kapsamlı bir model oluşturmuştur. Modele göre göre, spesifik olarak, her bir bakış açısı, duyguları yönetmenin bir yolu olarak yüzeysel ve derin eylemi tartışır. Yüzeysel eylemde bulunma (gözlemlenebilir ifadeleri yönetme) ve derin eylemde bulunma (duyguları yönetme) süreçleri, duygusal düzenleme süreci olarak duygusal emeğin çalışma tanımına uygundur ve duygusal emeği

işlevselleştirmenin yararlı bir yolunu sağlarlar. Grandey duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları ile ilgili kapsamlı bir model oluşturmuştur.

Şekil 1. Grandey'in Duygusal Emek Süreci

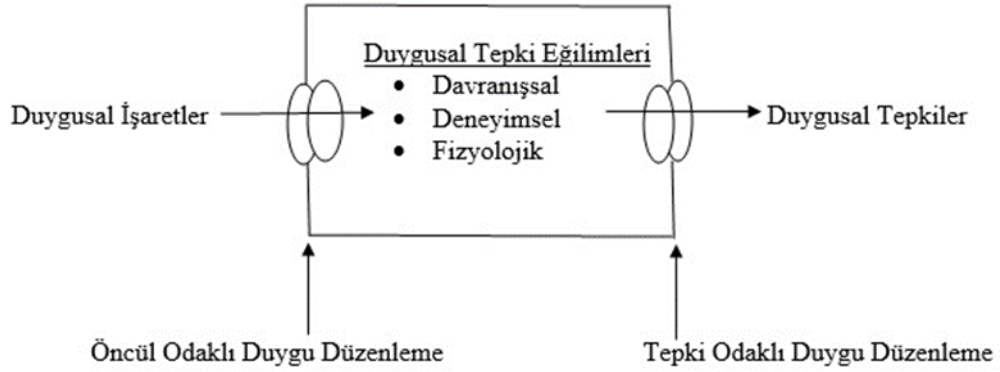


Kaynak: Grandey (2000)

1.1.1.5. Gross'un Duygusal Emek Anlayışı

Gross (1998) duygu düzenlemenin, bireylerin hangi duygulara ne zaman sahip olduklarını, onları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini belirleyen bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Bu süreç, evrimsel bir bakış açısı alır ve duyguyu tepki eğilimleri açısından karakterize eder. Duygu düzenleme, başa çıkma, duygusal durum, savunma ve ani tepkiler düzenlemesinden tanımlanır.

Şekil 2. Gross'un Duygusal Emek Süreci



Kaynak: Gross (2000)

Gross (1998) duygu düzenleme sürecini iki perspektiften ele alarak açıklamıştır; “Öncül odaklı duygu düzenleme” ve “Tepki odaklı duygu düzenleme” (Şekil 2.). Öncül odaklı duygu düzenleme; bilişsel değişim, durum değişikliği, durum seçimi ve dikkat dağıtımı içermektedir. Dikkat dağıtımı, iç duyguları değiştirmesinden dolayı derinden rol yapmaya karşılık gelmektedir (Grandey, 2000). Tepki odaklı duygu düzenleme; deneyimsel, fizyolojik ve davranışsal tepkileri içermektedir. Tepki odaklı duygu düzenlemede bireyin duruma tepkisi duygusal ifadesine etki etmektedir. Örneğin; bir duygusal ifadenin bilinçli biçimde engellenmesi sonucu bastırma davranışının sergilenmesi gibi (Gross, 1998). Tepki odaklı duygusal düzenleme, ifadeyi değiştirmesinden dolayı yüzeysel rol yapmaya karşılık gelmektedir (Grandey, 2000).

1.1.2. Duygusal Emek Boyutları

Ampirik çalışmalarda, duygusal emek, ya iş odaklı bir yaklaşımla (Morris ve Feldman, 1996) ya da çalışan odaklı bir yaklaşımla (Brotheridge ve Grandey, 2002) kavramsallaştırılmıştır. İlki, herhangi bir duygusal emek işinin doğasında bulunan iş özelliklerini (çalışan-müşteri etkileşiminin sıklığı, süresi, çeşitliliği ve yoğunluğu) vurgularken, ikincisi, çalışanların duygusal emeği gerçekleştirme şeklini etkileyen duygu yönetimi sürecine odaklanır. Çalışan odaklı yaklaşım Hochschild'in duygu yönetimi sürecine ilişkin oyunculuk paradigmasını yakından takip ettiğinden araştırmacıların artan ilgisini çekmiştir (Brotheridge ve Lee, 2003). Duygusal emeğe oyunculuk perspektifinden yaklaşmak, duygusal emeğin içsel sürecini ve bu tür emeğin örgütlerin etkinliği ve çalışanların refahı üzerindeki etkisini anlamada

yardımcı olabilir (Chu ve Murrmann, 2006). Bu bağlamda duygusal emek örgütsel davranış yazınında genellikle üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal/samimi duygular şeklindedir.

1.1.2.1. Yüzeysel Rol Yapma

Yüzeysel rol yapma, çalışanlar farklı hissetse bile, müşterilerin zorunlu veya istenilen davranışları görmeleri için örgüt tarafından istenilen duygu ve davranışların sergilenme biçimidir (Grandey, 2000). Yüzeysel rol yapma gözlemlenebilen duyguların yönetilmesidir. Diğer bir ifadeyle birey farklı sebeplerle (örgütsel öncelikler doğrultusunda) gerçekte hissettiği duyguları gizleyerek, istemediği ancak sergilemek zorunda olduğu duygusal yaklaşımlarda bulunur (Grandey, 2003). Yüzeysel rol yapmada çalışanlar, gerekli duyguları gösterirken dış görünüşlerini (yüz ifadesi, jestler veya ses tonu) değiştirerek gerçekte hissedilmeyen duyguları simüle (gerçekmiş gibi) eder (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Bir başka ifadeyle çalışanların iş hayatında dış görünüş ve davranışlarını değiştirerek duyguların sergilenmesi yüzeysel rol yapma olarak açıklanmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000: 19). Yüzeysel rol yapmanın temelinde çalışanların iş ortamında sergiledikleri duyguların gerçek duygulardan ziyade örgütün belirlediği duyguları sergileyerek müşterilere karşı sergiledikleri davranışlar yer almaktadır.

Yüzeysel rol yapma, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları değil işinin gerektirdiği duyguları hissetmesi veya gerçekte hissetmediği duyguları hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir. Yüzeysel rol yapan bir çalışan iş sırasında hissettiği duyguyu gerçekte hissetmese dahi o duyguyu işinin gereği hissediyormuş gibi yaparak müşterilere karşı gerekli tutum ve davranışta bulunur. Örneğin, gergin bir müşteriye karşı çalışan aslında kendi içinde öfke duyar ancak işinin gereği o müşteriye karşı güler yüzlü olmak durumunda görünmesi yüzeysel rol yapma biçimidir. Bu bağlamda yüzeysel rol yapma, kişi her ne kadar kendi içinde farklı duygu hissetse de kendi içindeki duyguyu değiştirmeden işinin gereği uygun gördüğü duyguyu sergileyerek o duyguyu hissediyormuş gibi davranmasıdır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 256).

Yüzeysel rol yapmada, hissedilen duygunun yerine hissedilmeyen ancak hissediliyormuş gibi yansıtılan duygular arasındaki bu tutarsızlık duygusal uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Lee ve Ok, 2012: 1102). Diğer bir ifade ile yüzeysel rol yapmada hâkim olan durum gerçekte hissedilen duyguların bastırılması

ve hissedilmeyen yani sahte duyguların sergilenmesidir (Henning-Thurau vd., 2006). Çalışanların yaşadığı bu tutarsızlığın stresle sonuçlanabileceği ileri sürülmektedir. Çünkü bireyin hissetmek istediği duygular yerine hissetmediği sahte duygular çerçevesinde davranışlarda bulunmak yoğun bir çaba gerektirir (Grandey, 2000). Bu da bireyin kendi duygularından sıyrılıp sahte duygulara bürünmesine ve kendi karakteristik özellikleri ile sahte duyguların çatışmasına neden olacaktır. Bu çatışma sonucunda bireyin üzerinde oluşacak olan yıkıcı etki bireyin örgüt içerisinde tutum ve davranışlarına yansiyarak olumsuz davranışlarla sonuçlanabilecektir.

1.1.2.2. Derinden Rol Yapma

Yeniden değerlendirme veya kendi kendine konuşma yoluyla derin eylemde bulunmak, çalışanın örgüte karşı iyi niyetini gösterdiği için "iyi niyetli" bir duygusal emek türü olarak adlandırılmıştır (Rafaeli ve Sutton, 1987). Derinden rol yapma, çalışanlar uygun olumlu duygular yaratmak için hayal gücünü kullanarak veya geçmiş neşeli deneyimleri hatırlayarak yalnızca fiziksel ifadelerini değil, aynı zamanda içsel duygularını da değiştirdiğinde ortaya çıkar (Chu ve Murmann, 2006: 1182).

Derinlemesine oyunculuk, içsel duyguları daha kabul edilebilir bir duyguyla aynı hizaya getirmek için değiştirmeye yönelik aktif bir çabayı ifade eder (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranıştan farklı olarak, derin davranış, çalışanlar duygularını örgütün istediği duygularla uyumlu hale getirmek için içsel duygu ve düşüncelerini düzenlemek ve değiştirmek için gerekli çabayı gösterdiklerinde ortaya çıkar. Bu nedenle, bilinçli bir şekilde derinden hareket eden çalışanlar, müşterilerini içtenlikle anlamaya, empati kurmaya ve müşterilerin hissettikleri gibi, bu duyguları kendilerine aitmiş gibi hissetmeye çalışırlar (Lee, Ok ve Hwang, 2016, 142). Kişinin duygusal durumunu dönüştürmek, durumun olumlu yönlerine odaklanmayı, beklenen bir duyguyu uyandıran olaylar hakkında düşünmeyi ve durumu bilişsel olarak daha olumlu bir şekilde yeniden değerlendirmeyi içerebilir; bunların hepsi derin oyunculüğün duygusal emeğini göstermektedir (Grandey, 2000).

Olumsuz sonuçlar tipik olarak yüzeysel davranışla ilişkilendirilirken, derin oyunculuk olumlu sonuçlara yol açabilir. Örneğin, bazı araştırmalar, yüzeysel davranış arttıkça tükenmişliğin de arttığını ve kişinin gerçek duygularını maskeleyerek duygusal bir gerilim olduğunu öne sürmektedir (Brotheridge ve

Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). Bununla birlikte, derin rol oynamanın daha fazla kullanılması, rol tanımlaması (Brotheridge ve Lee, 2003), kişisel başarı duyguları (Brotheridge ve Grandey, 2002), daha az tükenmişlik (Grandey, 2003) ve daha yüksek hizmet performansı (Totterdell ve Holman, 2003) ile ilişkilidir, kişinin duygularını hissedilen ve gösterilenle uyumlu olacak şekilde ayarlamanın olumlu sonuçlarla sonuçlanabileceği öne sürülmektedir. Bu farklı etkiler duygusal uyumsuzluk ve duygusal uyumun etkileri arasındaki ayrım şeklinde açıklanabilir. Yüzeysel eylemde bulunurken, bireyler duygusal düzenleyici tepki modülasyonu stratejisini veya sahte duygusal ifadeyi kullanırlar. Bu, hissedilen ve ifade edilen duygu arasında bir uyumsuzluk yaratabilir. Buna karşılık, derin eylemde bulunan bireyler, duygusal uyum ile sonuçlanan bilişsel yeniden değerlendirme ve dikkat dağıtımı dahil, hissedilen ve ifade edilen duygu arasındaki uyumsuzluğu azaltan duygusal düzenleyici stratejiler kullanırlar (Yanchus vd. 2010: 106). Bu iki zıt duygular çalışanın örgüt ile arasındaki olumlu ve olumsuz davranışların oluşmasında büyük rol oynamaktadır. Çünkü yüzeysel davranışta, çalışan istemeyerek, diğer bir ifade ile sadece örgütün isteği doğrultusunda içtensiz ve sahte duygular sergilemesi çalışanın örgüte karşı olumsuz davranışlarda bulunmasına neden olurken, derin davranışta çalışanların daha içten ve istekli olmaları örgüt içi tutum ve davranışlarında daha tutarlı ve yerinde davranışlarda bulunmalarına olanak sağlamaktadır.

1.1.2.3. Doğal Duygular / Samimi Davranış

Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) çalışmalarında, doğal olarak hissedilen duyguları ifade etme adını verdikleri üçüncü bir “strateji” sunarak doğal duygular boyutunu genişletmişlerdir. Yazarlar çalışanların bazen doğal olarak örgütsel teşhir talepleriyle tutarlı duygular hissettiklerini ve bu durumlarda ek bir “hareket” gerekmediğini vurgulamışlardır. Buna göre, doğal duygular bazen herhangi bir düzenleyici değişiklik olmaksızın gösterilebilir.

Doğal duyguların sergilenmesinde çalışanların yüzeysel ve derin duygularda olduğu gibi zorunluluk bağlamında sergilemekten ziyade içten gelen duygular çerçevesinde tutum ve davranışlarda bulunmak yer almaktadır (Basım ve Begenirbaş 2012: 79). Hissedilen duyguların ifade edilen duygu ve sergileme kurallarıyla uyumlu olduğunda, çalışanlar gerçek bir eylemde bulunurlar. Örneğin, bir barmen, depresif

bir müşteriye rahatlatmaya çalışırken gerçek bir ilgi gösterebilir (Chu ve Murmann, 2006: 1182). Doğal duygular sonucunda sergilenen davranışlar derinden ve yüzeysel rol yapma davranışlarından farkı sahte duygular ve rol yapmayı gerektirmeden içten gelen samimi ve doğal duygularla gerçekleştirilen davranışlardır (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75; Chu ve Murmann, 2006: 1182).

Yüzeysel ve derinlemesine davranışlarda örgütün belirlemiş olduğu stratejik durumlar söz konusu iken samimi davranışta stratejik durum söz konusu değildir. Çünkü müşteri ile çalışan arasındaki iletişim esnasında çalışanın müşteriye olan kendi doğal duygularıdır. Bir başka ifade ile çalışan müşteriye karşı kendi karakteristik yapısı gereği gerekli davranışı sergiler. Samimi davranışta, çalışanın müşteri ile ilişkisinde duygular spontane biçimde gelişir ve sergilenir. Burada esas olan nokta çalışanın örgütün isteklerinin yerine anlık biçimde müşteri ile olan ilişkide hissettikleri kapsamında ortaya çıkar. Çünkü samimi duygular tasarlanmadan o an gerekli olan duygunun sergilenmesini gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile çalışan karşısındaki müşterinin ruh haline göre gerekli olan duygusal davranışı sergiler. Diyelim ki trajik bir hikâyeye sahip müşteri ile çalışan arasındaki diyalog çalışanın direk müşteriye karşı duygusallaşmasına neden olabilir. Bu bağlamda çalışanın müşteriye olan davranışı müşterinin yaşamış olduğu trajik hikâye kapsamında gelişir ve şekillenir (teselli etmek gibi). Dolayısıyla çalışanın bu davranışı aynı zamanda örgütün çalışandan beklentisidir. Bu durumda samimi davranışta örgüt ile çalışanın isteklerinin örtüştüğü görülmektedir. Bu da çalışanın örgüt ile uyum içerisinde olmasını sağlayacaktır.

1.1.3. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

Duygusal emegi etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında yer almaktadır. Bireysel faktörlerde çalışanların; cinsiyet, duygulanım, yaş, çalışma yılı ve empati yer alırken örgütsel faktörlerde; iş otonomisi ve yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği gibi durumsal özellikler yer almaktadır.

1.1.3.1. Duygusal Emegi Etkileyen Bireysel Faktörler

Duygusal emekle ilgili olabilecek birçok bireysel farklılık vardır. Duygusal emek kavramının daha net anlaşılabilmesi için kişilik değişkenlerinin duygusal emek çerçevesine entegre edilmesi gerekmektedir. Örneğin, bazı insanlar duygularını düzenlemede daha mı iyidir? Diğer insanlar, zor durumlarla strese girmeden baş

etmede daha mı iyidir? Yüzeysel ve derin oyunculuk yoluyla duygusal emek, eğitilebilir bir süreç midir? (Grandey, 2000: 105-106) bağlamındaki sorular, bireysel faktörlerin kişiden kişiye farklılık sergilediğini göstermektedir. Başka bir ifade ile her birey aynı olaya farklı tepki ve davranışlarda bulunabilir. Bu durum bireysel faktörlerin duygusal emek üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bireysel faktörlerin duygusal emek üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

Cinsiyet; Cinsiyet farklılıkları genellikle bir ilgi konusudur ve duygusal emek alanı ile sınırlı değildir (Grandey, 2000: 106). Hochschild (1983), hizmet işlerinin çoğunluğunun kadınlar tarafından yapıldığını ve bu nedenle cinsiyetin duygusal emek için bir sorun haline geldiğini belirtmiştir. Wharton ve Erickson (1993) ayrıca kadınların evde olduğu kadar iş yerinde de duygularını yönetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır. Kadınlar daha fazla duygu yönetimi durumlarına girerlerse, duyguları yönetmede erkeklerden daha iyi olabilirler ve böylece performansları daha iyi olur, ancak gerçek duyguları daha fazla bastırma güdüsünde olurlarsa stres altına girmeleri daha yüksek olur. Kruml ve Geddes (1998), cinsiyet ile duygusal uyumsuzluk arasında bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir, çünkü kadınların hissettiklerinden daha farklı hissettiklerini bildirme olasılıkları daha yüksektir. Bunun, erkeklerin iş için uygun olmayan duygular gösterdiği veya sadece tutarsız duygular hissetmediği anlamına mı geldiği açık değildir. Yapılan bir araştırmada, erkeklerin ve kadınların duyguları düzenlemek için farklı güdülerini olduğunu, kadınların daha çok anlaşılmakla ilgilendiğini, erkeklerin ise kontrolde kalmak ve öfke ya da gurur gibi güçlü duyguları ifade etmek için daha motive oldukları sonucu elde edilmiştir (Timmers, Fischer ve Manstead, 1998). Ancak, müşteri hizmetleri ortamında bu güdü erkeklerin lehine çalışmayabilir. Hizmet ortamlarında erkeklerin müşterilerle ilgilenirken duygularını yönetmek için daha fazla eğitime ihtiyacı olabilir (Grandey, 2000: 106).

Yaş; Sosyo-duygusal seçicilik teorisi, hayatta algılanan zamanın motivasyonel sonuçlarına odaklanarak, sürekli değişen bir zamansal ufkun insan gelişimi üzerindeki etkisini dikkate alır. Sosyo-duygusal seçicilik teorisine göre, zaman açık uçlu olarak algılandığında, insanlar bilgiyi takip etmek, ufuklarını genişletmek ve bilgi edinmek için güçlü bir şekilde motive olurlar (Carstensen, Isaacowitz ve Charles, 1999). Buna karşılık, zaman kısıtlı olarak algılandığında (bireyler geç

yetişkinliklerindeyken), genellikle duygusal tatmin peşinde koşmaya motive olurlar. Duygusal emek yaşamak ve duygusal emek gerektiren işler yapmak, yaşlı ve genç çalışanlar arasında farklılık gösterebilir. Araştırmalar, yaşlı insanların duygularını genç bireylere göre daha iyi düzenlediğini ve kontrol ettiğini gösteriyor, bireyler olgunlaştıklarında ve yaşam deneyimi kazandıklarında, bilişsel yeniden değerlendirme gibi ön-duygu odaklı stratejileri daha fazla kullanmayı giderek öğrenebilecekleri vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, yaşlı bireyler, duygusal bastırma gibi daha az tepki odaklı duygu düzenleme stratejileri kullanma eğilimindedir (Cheung ve Tang, 2010).

Duyguları kontrol ederken, yaşlı çalışanlar olumsuz duygusal deneyimleri filtreleme eğilimindedir (Gursoy vd., 2011; Mather ve Carstensen, 2005) ve daha olumlu duygusal deneyimlere odaklanırlar. Bununla birlikte, daha genç bireyler genellikle duygusal ifadelerini bastırmaya hazır değildir (Gross vd., 1997; Lawton vd., 1992). Yaşlı çalışanlara göre daha az iş tecrübesine sahiptirler ve daha az disiplinli olabilirler, bu da duygusal emekle ilişkilendirildiğinde duygularını gizlemelerini daha zor hale getirir. Bu nedenle, hizmet işlerinde genç çalışanlar, yaşlı çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz duyguları yaşayabilirler (Acker, 2003; Maslach ve Leiter, 2008; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Duygulanım; duygulanım, belirli bir ruh halini deneyimlemek veya nesnelere belirli bir şekilde veya belirli duygularla tepki vermek için genel bir eğilim olarak tanımlanmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Duygulanım olumlu ve olumsuz olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır. Olumlu duygulanım, bir kişinin ne kadar coşkulu, aktif ve uyanık hissettiğini yansıtır. Negatif duygulanım, öfke, küçümseme, iğrenme ve korku gibi çeşitli caydırıcı ruh hallerini kapsar (Watson ve Tellegen, 1985). Daha önceki bazı araştırmalar, olumlu ve olumsuz duygunun iki ayrı yapı olduğunu gösterse de (Watson ve Clark, 1984), olumlu ve olumsuz duygunun, bireyin zaman içinde deneyimlediği mutluluk miktarıyla ilgili bir yapının zıt uçlarını temsil etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Olumlu ve olumsuz duygulanımların aynı zamanda duygusal uyumsuzluk üzerinde önemli etkileri vardır. Basitçe söylemek gerekirse, bireyler işlerinde beklenen duygusal ifade kendi duygu yatkınlıkları arasında yakınlık olduğunda pozisyonları

için daha uygun olabilmektedir. Bu nedenle, olumlu duyguları olumsuzdan (olumlu duygulanım) daha sık deneyimleyen bireyler tarafından, olumlu duyguların gösterilmesini gerektiren duygusal emek bağlamında daha az çaba sarf edildiği görülmektedir, çünkü gerçekten hissettikleri duygular ile sergilenecek duyguları arasında daha az sıklıkta uyumsuzluk olacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Duygusal durumların davranışsal sonuçlarını test etmek amacıyla yapılan kimi araştırmalarda; etki, ampirik olarak yardım etme davranışıyla (George ve Brief, 1992), başkalarının değerlendirmeleriyle (Cardy ve Dobbins, 1986), bilgi işlemedeki önyargılarla ve karar verme ve kişiler arası görevlerdeki performansla ilişkili olduğu saptanmıştır (Staw ve Barsade, 1993).

Mesleki Deneyim; belirsizlik zamanlarında, yeni bir rol veya kültür deneyimlemede olduğu gibi, duygusal emekçilerin, otomatik olarak hissedilen bir duygudan ziyade, bir örgütün duygu kurallarına uymaları gerekliliğini hissetmeleri daha muhtemeldir. Başka bir deyişle, daha az deneyime veya mesleki görev süresine sahip çalışanların, daha fazla rol belirsizliği hissetmeleri muhtemeldir. Bu nedenle, bu çalışanların uyumsuzluk ve çaba göstermeleri daha olasıdır (Kruml ve Geddes, 2000: 25).

Yapılan araştırmalar duygusal emek ile mesleki deneyim arasında farklı görüşler olduğunu göstermektedir. Örneğin; Güler ve Marşap (2018) çalışmalarında, mesleki deneyimi az olan çalışanların yüzeysel davranışlarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Oral ve Köse (2011) ise duygusal emek ve mesleki deneyim arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığını belirtmişlerdir. Chu ve Murman (2006) duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde geçmişten gelen tecrübenin etkili olduğunu vurgulamışlardır. Kinman vd. (2011) ve Lee ve Brotheridge (2011) yapmış oldukları çalışma neticesinde duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde mesleki deneyimi daha uzun olan bireyin daha yüksek düzeyde duygusal emek sarf ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Empati; empati, başkalarının bakış açısını alma ve başkalarının duygularını hissetmeye yönelik genel bir duygusal yetenek olarak tanımlanmaktadır (Parker ve Axtell, 2001; Yu ve Kirk, 2008). Empati, duruma göre değişen bilişsel ve duygusal bir deneyim olarak da görülmektedir (Parker ve Axtell, 2001). Dolayısıyla empati, yatkınlık ve durumsal nitelik olarak düşünülebilir. Hemşire-hasta ilişkisi bağlamında empati, duygusal bir nitelikten ziyade ağırlıklı olarak bilişsel bir nitelik olarak

tanımlanmaktadır (Ward vd., 2012). Bilişsel nitelik, başka bir kişinin içsel deneyimlerini ve duygularını anlama yeteneğini ve diğer kişinin bakış açısından dış dünyayı görme yeteneğini içerir (Hojat, 2007). Bireyler bilişsel empatiyi deneyimlediğinde, başkalarına karşı özel duygularını koruma duygusunu geliştiren “bağımsız bir bağlılık” üretirler (Decety ve Jackson, 2006; Hojat, 2007). Bilişsel empatinin amacı başka bir kişinin endişelerini bilmek iken, duygusal empatinin amacı, özdeşleşme süreçleri aracılığıyla başka bir kişinin duygularını hissetmektir (Hojat, 2007). Başkalarının kişisel duygularını anlama yeteneği, duygusal emekte önemli bir rol oynar (Pohl, Santo ve Battistelli, 2015: 296). Dolayısıyla çalışan-müşteri ilişkisinde çalışanın müşterinin duygularını anlamak ve ona göre davranış sergilemek için müşterinin içinde bulunduğu ruh halini anlaması ve hissetmesi oldukça önemlidir. Her ne olursa olsun birini anlamak için o bireyin duygusal bağlamda ne hissettiğini özümsemek oldukça önemlidir. Anlaşılmayan müşteriye karşı sergilenen tutum ve davranışlar ters tepebilir ve ikili iletişimde çalışanın zor duruma düşmesine neden olabilir.

1.1.3.2. Duygusal Emeği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların iş sırasında sergilediği duygusal emek üzerinde etkin rol oynamaktadır. Çünkü çalışan örgüt içerisinde elde ettiği destek çerçevesinde duygularını şekillendirir ve ona göre tutum ve davranışlarda bulunur. Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri duygusal emeğin örgütsel destek ile ilişkili olduğu söylenebilir. Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler; iş otonomisi ve yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği şeklinde iki başlık altında aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

İş otonomisi; iş otonomisi, çalışanların bir işi en iyi şekilde yapılabilmelerine ve istenilen iş sonucunu elde etmelerine olanak sağlayan koşullara sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Demerouti vd. 2001). Bir başka ifadeyle, bir çalışanın işin görevlerini yerine getirirken ne ölçüde özgür, bağımsız ve takdir yetkisine sahip olduğu derecesi olarak tanımlanmıştır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar, iş otonomisi yüksek olan çalışanların önemli ölçüde duygusal emek sarf etmelerinde daha az olumsuzluk gösterdiği görülmüştür. Ayrıca otonominin duygusal uyumsuzluğun önemli öncülü olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla duygusal emeğin “emek” olmasının nedenlerinden biri,

çalışanın duygusal ifade düzenlemesinin örgütsel olarak yönlendirilmiş olmasıdır (Morris ve Feldman, 1996).

Çalışanlar örgüte karşı duygusal emek sarf ederken örgütün onlara karşı uygun iş ortamını hazırlaması, başarılı sonuç elde etmeleri için gerekli koşulları sağlaması, kendilerini güvende ve özgür hissetmeleri gibi duyguların etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda duygusal emek ve iş otonomisi örgütsel faktörler kapsamında önemli rol oynamaktadır. Her çalışan örgütün kendisine sunduğu koşullar çerçevesinde gerekli tutum ve davranışlarda bulunur ve bu kapsamda örgüte karşı duygularını şekillendirir. Dolayısıyla örgütün çalışana sağladığı iş otonomisi çalışanın örgüt ilişkisinde etkili olmaktadır.

Yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği: iş arkadaşları ve yöneticilerden gelen destek olumlu çalışma ortamı yaratmaktadır. Bir çalışanın destekleyici bir ortamda çalıştığına dair algısı iş tatmini, azalan stres, işten ayrılma niyeti ve yüksek performans gibi güçlü duygular üzerinde oldukça etkilidir (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997; Howes, Cropanzano, Grandey ve Mohler, 1999). Olumlu ifadelerin beklendiği çalışma ortamlarında, sosyal çevre hakkında olumlu hissetmek, daha az duygusal emeğin gerekli olduğu anlamına gelmektedir. Kişilerarası ilişkiler olumlu ve destekleyici ise çalışma ortamından beklenen duygular gerçekten hissedilebilir. Ayrıca dolaylı olarak destek, çalışanların stresle başa çıkmalarına da yardımcı olmaktadır (Grandey, 2000).

Destekleyici iş ortamları çalışanları birçok yönde etkilemektedir. Bulutlar ve Başkaya (2015)'nın çalışmasında yönetici desteğinin etkileri görülmektedir. Bu etkilerden bazıları şu şekilde açıklanmıştır: rol yapma ve tükenmişlik arasında pozitif olan ilişki yönetici desteği ile ilişkinin yönü olumsuzla çevrilmiştir. Aynı şekilde, bastırma ve tükenmişlik arasında elde edilen olumlu ilişki, yönetici desteğinin etkisiyle ilişki negatife dönmüştür. Ayrıca içten rol yapma ve tükenmişlik arasındaki olumsuz ilişki yönetici desteğiyle daha da güçlenmiştir. Son olarak rol yapma ve tatmin arasında anlamsız ilişki söz konusu iken yönetici desteği ile birlikte bu ilişki olumlu yönde değişmiştir. Gündüz ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise; katılımcıların genellikle örgüt içerisinde samimi (doğal) duygusal emek davranışı sarf ettikleri ve bunda yönetici desteğinin etkili olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca yönetici desteğinin çalışanın örgüt içerisinde gerçekten

hissetmediği sahte davranışları azalttığı, bireyin bu destek çerçevesinde örgüte olan bağlılık duygusunun da güçlendiği sonucu elde edilmiştir.

1.1.4. Duygusal Emeğin Sonuçları

Duygusal emek sarf etme sürecine bakıldığında kimi zaman gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi sergilendiği kimi zaman da samimi duygular kapsamında gerçek duygularını yansıttıkları görülmektedir. Dolayısıyla bir duygu yönetim süreci kapsamında olan duygusal emek hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır (Çoruk, 2014: 82). Duygusal emek kapsamında yapılan araştırmalar incelendiğinde konuya dair farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bazı araştırmaların sonuçlarına bakıldığında hem çalışanlar hem de örgütler için olumlu sonuçların olduğu görülürken, bazı çalışmaların ise çalışan ve örgütler açısından olumsuz sonuçların olduğu tespit edilmiştir. Ancak olumsuz sonuçların örgütlerden çok çalışanları etkilediği görülmektedir (Knežević vd. 2021). Duygusal emek ile ilgili olumlu ve olumsuz sonuçlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

1.1.4.1. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalar genelde çalışanlar üzerinde bıraktığı olumsuz sonuçlara odaklanmışlardır. Kavramın olumlu sonuçları üzerinde ise çok fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Ancak duygusal emeğin çalışanlar üzerinde bazı olumlu sonuçların da olduğu görülmektedir. Örneğin; iş yerinde belirli duygusal kurallar çerçevesinde yapılan davranışlar çalışanın işini daha iyi yapmasına yardımcı olduğu ve böylelikle çalışanın performansının arttığı söylenebilir (Çoruk, 2014: 82). Bir başka ifadeyle, bir otel çalışanının problemleri bir müşteriye karşı çözüm odaklı zorunlu davranışlar sergileyerek problemi çözmesi çalışanın işinde başarılı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yüksek performanslı bir çalışan imajı bırakacaktır. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek kuralları kapsamında davranışlar sergileyen çalışan ile müşteri arasında olası sorunların engellendiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte duygusal emek davranışları çalışanın görevini yerine getirmede ve başarılı sonuç almasında yardımcı olmakla birlikte çalışanın öz yeterlilik düzeyinin de gelişmesinde katkı sağlamaktadır. Rafaeli ve Sutton (1987) de duygusal emeğin çalışanlara finansal açıdan fayda sağladığını ifade etmişlerdir. Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı gibi örgütler açısından da

olumlu etki sağladığı ve bunun en önemli sonucunun müşteri memnuniyetinin sağlanması olduğu söylenebilir (Oral ve Köse, 2011).

1.1.4.2. Duygusal Emegın Olumsuz Sonuçları

Duygusal emegın genellikle çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara neden olduğu söylenmektedir. Çalışanların iş hayatında örgütün belirlediği duygular çerçevesinde davranışlarını sergilemeleri çalışanlar üzerinde ciddi oranda stres, psikolojik sorunlar ve kendine yabancılaşma gibi negatif duyguların oluşmasına neden olmaktadır (Kaya ve zhan, 2012: 115). Başka bir ifadeyle, yüzeysel rol sergilenen duygularla, derinden rol ise hissedilen duygularla ilgilenir. Dolayısıyla yüzeysel rol yapmak çalışanlar için çok daha yorucu ve streslidir çünkü bu noktada gerçek duygularını bastırma çabasındadırlar (Khairy, 2020: 18). Abraham (1998)’a göre; duygusal emek, duygusal uyumsuzluk şeklinde iş stresine neden olabilir. Duygusal uyumsuzluk, ifade edilen duygular örgütsel normlara uygun olduğunda ve gerçek duygularla çatıştığında ortaya çıkar. Dolayısıyla bu durumdaki çalışan kendi duygularıyla ve işin gerektirdiği kurallar içerisinde rol atışması yaşar bu durum da çalışanın yüksek düzeyde stres altında çalışmasına neden olmaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emegın bir taraftan görev etkinliğini artırırken diğer taraftan da duygusal uyumsuzluğa ve kendine yabancılaşmaya neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun nedenini de çalışanların gerçek duygularını göstermemeleri ve özellikle de derinden rol yapmalarına bağlamışlardır. Dolayısıyla alışanların duygularını gösterememeleri aynı zamanda duygularını yönetemedikleri sonucunu doğurur ve bu sonuç kapsamında kişisel refah zayıflar, tükenmişlik artar, stres seviyesi yükselir ve hatta işten ayrılma niyeti gibi olumsuz duyguların oluşmasına neden olabilmektedir.

Her alışan bağlı olduğu örgütün belirlediği kurallar çerçevesinde davranmak zorunda olması, çalışanın örgüt içerisinde belirlenen kurallar kapsamında duygularını göstermesi ve bu çerçevede davranması, çalışanın belli bir süre sonra kendine yabancılaşmasına, yorulmasına, stres altına girmesine neden olabilir. Dolayısıyla bu negatif duygular içerisinde olan çalışanın örgüt içerisinde olumsuz tutum ve davranışlarda bulunma ihtimali oldukça yüksek olabilir.

1.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ

Araştırmanın bu başlığında yönetici desteğine ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda yönetici desteğine ilişkin; yönetim ve yönetici kavramları, yönetici desteği kavramı, yönetici desteği ile ilişkili teoriler ve yönetici desteğinin önemine yer verilmiştir.

1.2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim birçok araştırmacı-yazar tarafından farklı biçimde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımların bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ekonomistler, toplumbilimciler, siyasalbilimciler ve yönetimbilimciler yönetim kavramını kendi ilgi alanları ve çalışma alanlarına göre tanımlamışlardır. Ekonomistlere bakıldığında yönetim; sermaye, toprak ve emeğin birleşiminden bir üretim işlevinin oluşmasıdır. Ayrıca kavramın bu üç öge kapsamında anlam kazanabileceğini vurgularlar. Siyasalbilimcilere bakıldığında yönetimi bir otorite sistemi olduğu şeklinde toplumbilimciler ise saygınlık ve sınıf sistemi olarak açıklamışlardır. Yönetimbilimcilere bakıldığı zaman klasik yönetimler ve davranışbilimciler kavram ile ilgili farklı tanımlama yapmışlardır. Klasik yönetimcilere göre yönetim, insan, makine, araç ve gereç, yöntem ve paranın hedeflenen amaçlar çerçevesinde uyumsallaştırılması; davranışbilimciler ise karar alma ve alınan kararların uygulanması şeklinde tanımlamışlardır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999).

Yönetim kavramı her ne kadar farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlansa da evrensel bir nitelik taşımaktadır. Evrensel olduğu kadar zor bir kavramdır çünkü en büyük uğraş alanı insandır. İnsanın toplumsal yaşam çerçevesinde diğer insanlarla olan ilişkilerini, onların davranışlarının altındaki etmenleri inceler. Bu bağlamda yönetim, insan ve diğer kaynakların en etkin biçimde birleşimini sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşmada izlenilen süreçtir. Bir başka ifadeyle örgütsel kaynakların (iş gücü, teknik, sermaye vb.) etkin biçimde koordinasyonunun sağlanmasıdır (Can, 2001; Güçlü, 2003).

Birden fazla insan belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluşturduklarında, bu grubun amaçlarına ulaşabilmeleri için gruba bağlı üyelerin bir arada koordineli çalışmaları gerekecektir. Bu bağlamda bir grubun veya başka bir ifadeyle bir örgütün amaçlarına ulaşmada elde edecekleri başarı veya başarısızlık

yönetim biçimi ile ilgilidir (Karaman, 2000). Dolayısıyla örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için yönetim oldukça önem arz etmektedir. Her örgüt belli kurallar çerçevesinde işleyişini sürdürür ancak bu işleyişin sürdürülebilir olabilmesi için iyi bir yönetim anlayışının hâkim olması gerekmektedir. İyi bir yönetim anlayışı da iyi bir yönetici kitlesi ile mümkün kılınabilir.

Yukarıda belirtildiği gibi yönetim bir örgütün amaçlarına ulaşmasında sürecin sistematik bir şekilde yürütülmesidir. Dolayısıyla yönetim sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için yönetici faktörünün etkinliği önemlidir. Bu bağlamda yönetici, bir örgütün amaçlarına ulaşması için örgütsel yapıyı ve prosedürü kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Bulut ve Bakan, 2005). Bir başka ifadeyle, yöneticilik beklentilerinin beklenildiği şekilde uygulanabilmesi için ekonomik, sosyal ve kültürel alt yapıyı en uygun biçimde oluşturan kişidir (Cemaloğlu ve Gülcan, 2018). Yöneticiye dair bir başka tanıma göre, örgütler için gerekli olan insani ve finansal kaynakların elde edilmesi ve bu kaynaklar çerçevesinde örgütsel amaçlar kapsamında alınan çıktıların en verimli şekilde alınmasından sorumlu olan kişidir. Ayrıca yönetici, çalışanların performansından sorumlu olduğu kadar örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanları örgütleme ile birlikte onların manevi değerlerine de dokunabilmesi gerekmektedir (Şişman, 2020).

Bir yöneticinin hem örgütün amaçlarına ulaşmasında hem de kendi başarısında ideal bir yönetici vizyonuna sahip olması gerekmektedir. Carifio ve Hess (1987)'e göre ideal yönetici, uygun seviyelerde empati, saygı, içtenlik ve somutluk özelliklerine sahiptir. Süpervizyon konusunda bilgili ve deneyimlidir. Açık ve net hedefler koyar ve bu hedefleri çeşitli öğretim tekniklerini ve veri toplama biçimlerini kullanmada kendisine rehberlik etmesi için kullanır.

1.2.2. Yönetici Desteği Kavramı

İşletmelerin belirledikleri amaçlara ve hedeflere ulaşabilmelerinde insan kaynakları faktörünün öneminin her geçen gün daha da arttığı görülmektedir. Ayrıca belirlenen amaç ve hedefler dışında yine işletmelerin varlıklarını sürdürebilir kılabilmek için insan kaynakları faktöründen verimli bir şekilde yararlanmaları gerekmektedir. Özellikle emeğin yoğun olduğu sektörlerde bu durumun önemi daha çok görülmektedir. Her örgüt iyi hizmet verebilmek için nitelikli çalışana ihtiyaç duyar

dolayısıyla nitelikli çalışanları örgütte tutmak da oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütlerin belirlemiş olduğu hedef, amaç, sürdürülebilirlik, rekabet gibi birçok unsurdan en etkili sonucu alabilmek için birçok faktör rol oynamaktadır. Bunlardan biri yönetici desteğidir.

Yönetici desteği, yöneticilerin kazanılan bilgi, beceri, deneyim ve tutumları çalışanların işte kullanımını optimize edecek şekilde davranma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Nijman vd., 2006). Bir başka ifadeyle yönetici desteği, çalışanların, üstlerinin onların refahını önemsendiği, katkılarına değer verdiği ve genel olarak destekleyici olduğu izlenimlerini oluşturma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger, vd., 2002). Yönetici desteği bir örgütün başarısında etkili olan önemli faktörlerden biridir. Çünkü algılanan yönetici desteği, bir örgütün çalışanlarının birçok olumsuz duygusunun azalmasında önemli rol üstlenmektedir. Algılanan yönetici desteği negatif davranışların azalmasında stratejik yöntemler oluşturma potansiyeline sahip değerli faktördür ve teşvik edici davranan yöneticiler, çalışanlar arasında olumsuz duyguları azaltmak için iyi görünmektedirler (Tüzün ve Kalemci, 2011). Yapılan bazı araştırmalar güçlü ve zayıf yönetici desteğinin çalışanları çeşitli şekillerde etkilediğini göstermiştir. Örneğin, Kalliath ve Beck (2001), güçlü yönetici desteğinin tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olduğunu bulmuşlardır. Munn ve arkadaşları (1996), yönetici desteğinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin en iyi yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Hatton ve Emerson (1998), düşük düzeydeki yönetici desteğinin artan iş devri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Hutchison (1997)'in araştırması, yöneticiler tarafından ilgili ve destekleyici muamelenin, duygusal bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiler örgütün temsilcileri olarak hareket ettiklerinden, astlarını yönlendirmek, değerlendirmek ve desteklemek konusunda doğrudan sorumluluğa sahiptirler. Buna göre astlar, yönetici desteğini örgütün kişisel bir uzantısı olarak görürler (Eisenberger vd, 1986).

Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine verilen değere ilişkin algılar oluşturdıkları gibi, yöneticilerin onların katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve onların refahını ne derece önemsendiğine ilişkin genel görüşler de geliştirirler. Yöneticiler, astların performansını yönlendirme ve değerlendirme sorumluluğuna sahip olan örgütün temsilcileri olarak hareket ettiklerinden, çalışanlar kendi performanslarını, örgütün

desteğinin bir göstergesi olarak yöneticinin onlara karşı olumlu ya da olumsuz yönelimini gözden geçirmektedirler. Ek olarak çalışanlar, yöneticilerin astlara ilişkin değerlendirmelerinin genellikle üst yönetime iletildiğini ve üst yönetimin görüşlerini etkileyerek, çalışanların yönetici desteğini örgütsel destek ile ilişkilendirmesine daha fazla katkıda bulunulduğu inancında olurlar (Eisenberger, vd., 2002).

Bir çalışanın örgüte verebileceği en önemli davranışlardan biri örgüte olan bağlılığı ve bu çerçevede örgütün amaçlarına ve başarısına ulaşmada sarf edeceği emek ve çabadır. Bu bağlamda bir çalışandan beklenen bu beklentilerin çalışan tarafından yerine getirilebilmesi için yönetici desteğinin önemi oldukça önemlidir. Ece ve Gültekin (2018) çalışmalarında yönetici desteği ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu, yönetici desteğinin artmasına bağlı olarak örgütsel bağlılığın da arttığını ifade etmişlerdir. Ayrıca bir çalışanın yöneticisinden destek alması ile çalışanın örgütün başarısına ulaşmasında daha çok çaba sarf edeceğini vurgulamışlardır. Bunun dışında çalışmada yönetici desteği ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiş olup yönetici desteğinin artmasının zorunlu bağlılık hissini azalttığını vurgulamıştır. Bu kapsamda çalışanlar başka iş olanaklarının olmasına rağmen algıladıkları yönetici desteği ile örgüte olan bağlılıklarını koparmamaktalar. Dolayısıyla örgüt ile kısa vadeli değil uzun vadeli çalışma planları yaparak örgütün başarısı ve varlığını koruması için gerekli çabayı sarf etmektedirler. Bu durum çalışan ve örgüt arasındaki bağın önemli etkenlerinden birinin yönetici desteği olduğunu göstermektedir.

1.2.3. Yönetici Desteği İle İlişkili Teoriler

Yönetici desteği kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavramın ilişkilendirildiği üç temel teoriye rastlanmaktadır. Bunlar; sosyal değişim teorisi, lider üye etkileşim teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi. Teoriler ile ilgili detaylı açıklama aşağıda yer almaktadır.

Sosyal değişim teorisi; sosyoloji örgütlerin vazgeçilmez bilim alanlarından biridir. Çünkü en belirgin özelliği insan ve toplum davranışlarını incelemektir ki bu durum örgütlerin uğraş alanı olan insanların özelliklerini incelemek ve anlamak için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda sosyoloji, insanların sürekli etkileşim içerisinde olduğunu ve bu etkileşim neticesinde sürekli bir değişim içerisinde olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla insanlık sürekli değişim ve etkileşim neticesinde çağlar

açıp çağlar kapatmıştır. Örgütlerin de insan odaklı olması sosyologların örgütler üzerinde çalışmalarına ve araştırma konusu olarak sosyoloji alanına girmesini sağlamıştır. Örgütlerin hem müşteri hem de hizmet sağlayıcıların davranışlarını kapsaması kitleler üzerindeki etkililiğini artırmıştır. Bu kitleler üzerindeki etkisinin artması örgütlerin sosyolojik açıdan önemi artırmış ve sosyolojinin üzerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır (Erdoğan, 1996:150-156; Arslantürk ve Amman, 2014:13-14).

Kökleri ekonomik teoriye dayanan ve grupların sosyal psikolojisi çalışması için Thibaut ve Kelley (1959) tarafından değiştirilen sosyal değişim teorisi, ilişkilerin göreceli maliyet ve faydalarına ilişkin algılara ve bunların ilişki tatmini üzerindeki etkilerine odaklanır. Karşılaştırma, sosyal değişimin önemli bir bileşenidir ve tüm ilişkilerin yargılandığı standardı sağlar. Karşılaştırmalı standartlar sübjektiftir ve dolayısıyla bireylere ve gruplara göre değişir (Andereck vd. 2005). Sosyal değişim teorisi, örgütsel davranış ve iş yeri davranışını anlamada en etkili kavramsal paradigmalardan biri, bununla birlikte yönetimde olduğu kadar sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi ilgili alanlarda da en önde gelen kavramsal perspektiflerden biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Cropanzano vd. 2017). Sosyal değişim teorisine ilişkin farklı görüşler ortaya çıkmış olsa da teorisyenler, sosyal değişimin yükümlülükler oluşturan bir dizi etkileşimi içerdiği konusunda hemfikirdirler. Sosyal değişim teorisinde, bu etkileşimler genellikle birbirine bağımlı ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olarak görülür. Sosyal değişim teorisi ayrıca, bu birbirine bağlı işlemlerin yüksek kaliteli ilişkiler üretme potansiyeline sahip olduğunu vurgular, ancak bunun yalnızca belirli koşullar altında gerçekleşebileceği öngörülmektedir. Sosyal değişim teorisinin temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güvene dayalı, sadık ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir. Bunu yapmak için tarafların belirli değişim "kurallarına" uyması gerekir. Değişim kuralları, “bir değişim ilişkisinde taraflar arasında oluşan veya taraflarca benimsenen durumun normatif bir tanımını” oluşturur (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal değişim teorisi, birey ve grup ilişkileri sonucunda maddi ve maddi olmayan kaynakların değişiminde ortaya çıkan ilişkileri incelemektedir. Teorinin odaklandığı temel nokta, taraflar arasındaki sosyal ilişkilerdeki değişim sonucunda çıkan ilişkilerin özelliklerini anlamaktır. Ayrıca yine bu değişim sonucunda taraflar

arasında elde edilen kazanımlar, fayda-maliyet algıları ve değişimdeki tatmin etkileri de teorinin odak noktalarındandır (Ward ve Berno, 2011; Kaynak ve Marandu, 2006). Homans (1958), sosyal değişimi, “en az iki birey arasında gerçekleşen soyut ya da somut; az ya da çok ödüllendirici veya maliyetli değişim faaliyetleri” şeklinde tanımlamıştır. Kaynak Teorisi’ne göre “sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet” olmak üzere altı farklı değişim kaynağı bulunmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:890). Buna göre insanlar belli bir değer elde etme istencinde olduklarında, bu istencin elde edilmesi adına bir etkileşim sürecine dâhil olmaya karar verirler. Bu karar neticesinde yapılacak olan değişimin fayda ve kazanımları çerçevesinde değişim sürecine katılma veya katılmama kararını verirler (Özel ve Kozak, 2017).

Sosyal değişim teorisi, çalışanların işyerinde ilişkiler oluşturduğunu belirtir. Sosyal değişim teorisinin pek çok çeşidi olmasına rağmen bu çerçevenin modern versiyonları iki tür kişilerarası ilişkiyi tanımlama eğilimindedir. Bunlardan ilki olan ekonomik değişim ilişkileri daha kısa vadeli. Karşılıklı olarak değiş tokuş edilen nispeten somut, genellikle ekonomik faydaların değiş tokuşunu içerirler. Bu tür ilişkiler, bugünkü amaçlarımız açısından daha önemli olan sosyal değişim ilişkilerinden oldukça farklıdır. Bir diğer ilişki, sosyo-duygusal faydaların değişimini içerme eğilimindedir. Yakın kişisel bağlılıklar ve açık uçlu yükümlülüklerle ilişkilendirilirler. Bireyler örgütlerle sosyal değişim ilişkileri kurduklarında, daha yüksek iş performansı, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha zayıf işten ayrılma niyeti eğiliminde olurlar (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003).

Lider-üye etkileşim teorisi: lider-üye etkileşimi teorisi, bir lider ile bir çalışma biriminin, ekibin veya örgütün belirli bir üyesi arasındaki etkileşim ilişkisini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile lider-üye etkileşimi teorisine göre, bir lider ile bir astın arasında gelişen ilişkinin kalitesi, analizin bireysel, grup ve örgütsel düzeylerindeki sonuçların öngörüsüdür. Bir başka ifadeyle lider-üye etkileşim teorisi, bir lider veya yönetici ile astları arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan ilişkiler olarak açıklanmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisi, etkili bir örgütsel liderin belirli özelliklerine odaklanmaz. Daha ziyade, lider-üye etkileşimi teorisi, bir lider ile onun bireysel astları arasındaki ilişkilerin doğasına ve kalitesine odaklanır. Burada önemli olan bir liderin mümkün olduğunca çok sayıda yüksek kaliteli ilişki geliştirmesidir

(Van Breukelen, Schns ve Blanc, 2006; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Gerstner ve Day, 1997; Power, 2013).

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve astlar arasındaki ilişkiyle ilişkilidir. Dolayısıyla liderler ve astlar olgun ilişkiler geliştirebildiklerinde ve bu ilişkilerin getirdiği birçok faydaya erişebildiklerinde teori daha etkili olmaktadır. Lider-üye değişimi teorisi, örgütsel grubun aksine liderler ve bireyler arasındaki ikili ilişkiye odaklanır. İlişkiler her bireyde farklıdır, bazıları diğerlerinden daha kaliteli ilişkiler kurar. Bu bağlamda yüksek kaliteli ilişkilere sahip bireyler örgütün parçası olmayı başarırken, daha düşük kaliteli ilişkiler yaşayanlar örgütün parçası olmada daha başarısız olurlar (Lunenburg, 2010; Truckenbrodt, 2000).

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, etkili liderlik, liderler ve astları karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük ile karakterize edilen yüksek kaliteli bir ilişkiyi sürdürdüğünde ortaya çıkar (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Çalışanın bakış açısına göre, etkileşim ilişkisinin kalitesi, liderin duygusal desteğinin derecesine ve örgüt içindeki üyenin kaderini belirlemede çok önemli olabilecek değerli kaynakların değiş tokuşuna bağlıdır (Sparrowe ve Liden, 1997). Yüksek lider-üye etkileşimi ilişkilerinde, liderler kendilerine yardım sağlamak için astlarına güvenirler ve çalışanlar da destek ve kariyer yatırımı için liderlerine güvenirler (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider ve astlar arasındaki bu davranışsal ve duygusal alışverişlerin, çalışanın iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığı da dâhil olmak üzere çok sayıda olumlu sonuçla ilişkili olduğu bulunmuştur (Gerstner ve Day, 1997).

Psikolojik sözleşme teorisi; psikolojik sözleşme ilk olarak Argyris (1960), Levinson (1962) ve Schein (1980) tarafından istihdam ilişkilerinin öznel doğasını karakterize etmek için tanımlanmış ve sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Psikolojik sözleşme teorisinin ana odak noktası, çalışanların örgütün yükümlülüklerini ihlal ettiğine ilişkin algılarının, çalışanların tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığını incelemektir. Rousseau'nun çalışmasını (1989) takiben, çoğu araştırmacı psikolojik sözleşmeyi, bir çalışanın işverene karşı yükümlülüklerine ve işverenin çalışana karşı yükümlülüklerine ilişkin öznel algısı olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle psikolojik sözleşme, öznel ve yorumlayıcı olan ve birey ile örgüt arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik bilişsel bir durumdur. (Seeck ve Parzefall, 2008; Taylor vd. 2006).

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri yöneten yazılı olmayan bir dizi karşılıklı beklenti olarak tanımlanmaktadır. Örgüt ile çalışan arasındaki bu beklentiler, sadece ne kadar ücret karşılığında ne kadar iş yapılacağı değil aynı zamanda bir dizi yükümlülük ve hakkı da kapsamaktadır. Örgüt ve çalışan arasındaki bu beklentiler çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışlarının şekillenmesinde oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyetsizliği, işe yabancılaşma, düşük performans, düşük bağlılık ve güven duygusu gibi birçok olumsuz tutum ve davranışların psikolojik sözleşme ihlalinin kaynaklandığını vurgulamaktadır (Cullinane ve Cundon, 2006).

Psikolojik sözleşme iki tür sözleşmeden oluşur. Birincisi işlemsel sözleşmeler, ekonomik değişime dayalı, açıkça belirlenmiş ve karşılıklı karlılık ve dengeli karşılıklılığa dayalı sözleşmelerdir. Örgüt, belirlenen çalışan katkı payları karşılığında yeterli ücret, kısa süreli çalışma garantisi ve güvenli işyeri ortamı sağlar. İkinci tip sözleşme ise, sosyo-duygusal para birimine dayalı ilişkisel sözleşmedir. Bu sözleşme türünde, güven, istikrar ve yüksek bağlılığa dayalı olarak her iki tarafın kapsamlı yatırımlarını içeren açık uçlu durum söz konusudur. İlişki sözleşmelerinde, sürekli iş güvenliği, destekleyici eğitim, gelişim ve örgüt tarafından sağlanan topluluk duygusu, çalışanların sadakati, bağlılığı ve katılımı ile değiştirilir (Taylor vd. 2006).

1.2.4. Yönetici Desteğinin Önemi ve Örgütsel Sonuçları

İlgili literatür incelendiğinde yönetici desteği kavramının birçok kavram ile ilişkili olduğunu ve dolayısıyla örgütler kapsamında olumlu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda literatürde yönetici desteğinin örgütsel sonuçları incelenmiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların örgüte olan bağlılık, güven, performans, işe devam gibi birçok olumlu tutum ve davranışların yönetici desteği sonucunda elde edildiği görülmektedir. Yönetici desteği kavramı bu bağlamda örgütler için oldukça önem arz etmektedir. Literatürde yer alan bazı araştırmaların sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Özkara, Taş ve Aydın (2019) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre algılanan yönetici desteğinin lider-üye etkileşiminin kalitesinde etkili olduğunu, lider-üye kalitesinin de sinizm üzerinde negatif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca algılanan yönetici desteğinin lider-üye kapsamında örgütsel sinizmi negatif ve

anlamalı bir şekilde etkilediği vurgulanmıştır. Bu bağlamda algılanan yönetici desteğinin lider-üye kapsamında örgütsel sinizm üzerindeki azaltıcı etkisi, sinizmin örgüt üzerindeki zararlı etkisini azaltarak örgüte katkı sağlayacağı sonucu öngörülmüştür. Bir başka çalışma olan Emhan vd. (2014) çalışmalarında yönetici desteğinin iş memnuniyetini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu tükenmişliğin üzerinde ise azaltıcı bir etkiye sahip olduğuna dair sonuç elde etmişlerdir. Benzer şekilde Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık (2016) çalışmalarında algılanan yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Taş ve Özkara (2020) algılanan yönetici desteğindeki artışın çalışanların iş stresi ve işten ayrılma niyetleri üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu ve bu sayede algılanan yönetici desteğinin negatif duygular üzerindeki azaltıcı etkisinin çalışanların örgüte katkı sağlayacağı ve çalışan ile örgüt arasında pozitif duyguların oluşmasını sağlayacağı yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Bu sonuçlar bir örgütün belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmasına büyük ölçüde katkı sağlayacaktır.

Arslan (2019) algılanan yönetici desteğinin duygu düzenleme, iş memnuniyeti ve örgütsel performans düzeyleri üzerinde pozitif yüksek derecede bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulguları incelendiğinde yönetici desteğinin iş memnuniyetine olan etkisinin duygu düzenlemeye oranla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç yönetici desteğinin çalışanların duygusal eylemleri yerine iş yaşamında elde ettikleri desteğin daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle çalışanlar kendi duygu düzenleme kabiliyetlerine destekten ziyade çalışırken mutlu olmak üzere destek almayı tercih etmektedirler. Tenteriz ve Tozkoran (2022) ise çalışmalarında algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda çalışanların yöneticilerden aldıkları destek kapsamında örgütte daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulundukları ön görülmektedir. Ayrıca bu çalışma dışında diğer çalışmalarda da algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif etkinin olduğu tespit edilmiştir (Organ ve Ryan, 1995; Chen ve Chiu ,2008; Özdemir, 2010; Wang, 2014).

Eisenberger vd. (2002) araştırmalarında çalışanların yönetici desteği algısı, algılanan örgütsel destek ve çalışan devri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmada, yönetici desteği algısının, algılanan örgütsel destekteki zamansal değişimle olumlu

bir şekilde ilişkili olduğu ve yönetici desteği algısının algılanan örgütsel desteğe yol açtığı öne sürülmüştür. Ayrıca, yönetici desteği algısı-algılanan örgütsel destek ilişkisinin örgütte algılanan yönetici statüsü ile arttığı saptanmıştır. Son olarak, algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği algısı ile çalışan devri arasında negatif bir ilişkiye tamamen aracı olduğu görüşüyle tutarlı bulgu elde edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların, örgütle özdeşleştikleri ölçüde, algılanan örgütsel desteğe ve nihayetinde işi elde tutmaya katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Shanock ve Eisenberger (2006) yöneticilerin algıladıkları örgütsel desteğin, astların yönetici desteği algıları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Astların algılanan yönetici desteği, sırayla, algılanan örgütsel destek, rol içi performans ve rol dışı performans ile pozitif olarak ilişkilidir. Bu iki değişkenli ilişkilerin ötesinde, astların amirden destek algıları, amirlerin algılanan örgütsel desteği ile astların algılanan örgütsel desteği ve performansı arasındaki olumlu ilişkilere aracılık etmiştir. Bu bulgular, örgüt tarafından desteklendiğini hisseden yöneticilerin, astlarına daha fazla destekleyici muamele ile karşılık verdiğini göstermektedir.

DeConinck (2010) örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim adaleti, algılanan yönetici desteği aracılığıyla örgüte duyulan güvenin hem doğrudan hem de dolaylı bir yordayıcısı olduğu sonucunu elde etmiştir. Ayrıca dağıtım adaletinin algılanan yönetici desteği aracılığıyla örgütsel güven ile doğrudan ilişkili olduğu ve dağıtım adaletinin algılanan yönetici desteğinin öncülü olduğu vurgulanmıştır.

Kalidass ve Bahron (2015) çalışmalarında; çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde etmişlerdir. Bu bağlamda çalışma, negatif örgütsel davranışları azaltmak için örgütlerden çalışanlara daha fazla ilgi gösterilmesi gerektiğini önermektedir. Bu sayede örgüt daha iyi hizmet ve daha başarılı bir işletme prestijine sahip olur.

Charoensukmongkol, Moqbel ve Gutierrez-Wirsching (2016) çalışmalarında, iş arkadaşı desteğinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif ilişkili olduğunu ancak algılanan kişisel başarı eksikliği ile ilişkili olmadığını gösterirken, yönetici desteğinin tükenmişliğin tüm yönleriyle negatif ilişkili olduğunu gösteren sonuç elde etmişlerdir. Araştırma sonucu, aynı zamanda iş arkadaşı ve yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini de doğrulamıştır.

Shi ve Gordon (2020)'nın çalışmasına göre, çalışanların hem örgütsel destek hem de yönetici desteğini hissetmediklerinde hem psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarını hem de daha az işe bağlılık yaşadıklarını göstermektedir. Ayrıca çalışanlar, daha düşük algılanan örgütsel destek almaya göre daha düşük algılanan yönetici desteği alma durumu altında nispeten daha yüksek psikolojik sözleşme ihlaline ve daha düşük işe tutkunluğa sahiptir. Son olarak, psikolojik sözleşme ihlalinin, algılanan yönetici desteği daha düşük olduğunda çalışanların işe adanmışlığı üzerinde daha olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

1.3. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK

Araştırmanın bu başlığında öğrenilmiş güçlülüğe ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda öğrenilmiş güçlülüğe ilişkin; öğrenilmiş güçlülük kavramı, öğrenilmiş güçlülüğün boyutları, öğrenilmiş güçlülüğün fonksiyonları, öğrenilmiş güçlülükte öz-kontrol davranış çeşitleri ve öğrenilmiş güçlülüğün önemine yer verilmiştir.

1.3.1. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı

Öğrenilmiş güçlülük kavramı ilk olarak Meichenbaum (1977) tarafından, insan davranışlarını anlamada kişisel faktör olarak ifade edilmiştir. Buna göre öğrenilmiş güçlülük, stres ve sorunlarla başa çıkma konusunda bireye yardımcı olan faktörler arasında yer almaktadır (Çakır, 2009). Öğrenilmiş güçlülük, bireyin stres ve sorunlarla karşı karşıya kaldığı durumlarda bilinçli olarak kendisini bu olumsuz durumlardan ne denli başarıyla kurtarabildiğini ifade etmektedir (Dağ, 1991). Bir başka ifadeyle öğrenilmiş güçlülük, bireylerin yaşamları boyunca stresli yaşam olayları ile etkili bir şekilde başa çıkmak ve özdenetim davranışlarını başarıyla yürütmek için edindikleri iyi öğrenilmiş davranışlar ve bilişsel becerileridir (McWhirter, 1997). Bu kapsamda öğrenilmiş güçlülük kavramı, stresle başa çıkma konusunda etkili bir kişisel özellik olarak ele alınmaktadır (Yürür ve Keser, 2010). Öğrenilmiş güçlülüğün temelinde, bireyin içinde bulunduğu bütün olumsuzluklardan en az hasar ve en başarılı biçimde kendini o ortamdan sıyrabilme becerisi yer almaktadır. Bu noktada bireyin stres ve diğer bütün olumsuz durumları yönetebilme becerisi ön plana çıkmaktadır.

Rosenbaum (1990, 2000), tüm insan davranışlarının amaca yönelik olduğunu ve aksamalar ortaya çıktığında bireylerin özdenetim davranışında bulunduklarını

vurgulamaktadır. Bireylerin öğrenilmiş güçlölük becerilerine ilişkin genel repertuarı, onun teorisinin önemli bir bileşenidir. Son derece becerikli bireyler, olumlu öz-talimatlardan yararlanır, sorun çözme yöntemlerini uygular, hazzı erteler ve diğer öz-kontrol stratejilerini kullanır. Dolayısıyla zengin bir özdenetim becerileri repertuarına sahip olmak, insanların olumsuz duygularla başa çıkmalarına, kötü alışkanlıkları bırakmalarına, sıkıcı ama gerekli görevleri yerine getirmelerine ve günlük yaşamda karşılaştıkları diğer engellerin üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Yine etkili öğrenilmiş güçlölük becerilerine sahip bireyler, depresyon ve kaygı gibi rahatsız edici duygular, olumsuz bilişler ve öz ifadeler, fobik tepkiler ve fiziksel ağrı gibi olumsuz içsel olayların yıkıcı etkilerini düzenleyebilir (Rosenbaum, 2000). Bu tür durumlarda araştırmalar, yüksek derecede becerikli bireylerin çok çabaladıklarını, zorluklar karşısında ısrar ettiklerini ve hedeflerine ulaştıklarını göstermektedir (Kennett ve van Gulick, 2001; Rosenbaum ve Ben-Ari, 1985). Öte yandan, daha az becerikli bireyler, başarısızlıkla karşılaştıklarında denemekten vazgeçmeye ve zayıf yeteneklerini suçlamaya daha yatkın oldukları araştırmalar neticesinde elde edilmiştir (Kennett ve van Gulick, 2001).

Öğrenilmiş güçlölük, başarısızlıklar yaşarken özdenetim sağlamak için gerekli olduğu kadar, kişinin bu iyi öğrenilmiş beceriler repertuarını kullanıp kullanmaması diğer faktörlere bağlıdır. Rosenbaum (1990), bilişleri düzenleyen süreçlerin, bireylerin olaylara anlamlar atfettikleri, eylemlerini izleyip değerlendirdikleri, olaylara nedensellik atfettikleri ve gelecek beklentileri geliştirdikleri herhangi bir özdenetim davranışından önce geldiğini kabul eder. Süreç düzenleyici bilişler ayrıca, her bir belirli durumda öğrenilmiş güçlölük becerilerinin kullanımını kolaylaştıran veya engelleyen, birbirleriyle etkileşime giren ve sıkıntı içindeki bireyler üzerinde hareket eden çeşitli fizyolojik, durumsal ve kişisel değişkenlerden etkilenir. Bu nedenle, duruma özgü güçlölük, hedefe ulaşmanın genel güçlölüğe göre daha iyi bir yordayıcısıdır (Kennett, 1994; Kennett, Berrill ve Young, 1999; Kennett ve van Gulick, 2001). Bireyler başarılı olmak için mesleki becerilerini özellikle kullanmalıdırlar (Kennett, 1994).

Öğrenilmiş güçlölük terimi, özdenetim becerilerinin edinilmiş bilişsel-davranışsal repertuarını tanımlamak için türetilmiştir. Böyle bir repertuar, bir kişinin düzeltici veya düzeltici özdenetim gerektiren durumlarla karşılaştığında kullandığı

davranışlardan ve bilişlerden oluşur. Kendini kontrol çizelgesinin, öğrenilmiş güçlülüğün geçerli ve güvenilir bir ölçüsü olduğu gösterilmiştir. Kendini kontrol çizelgesi aşağıdaki içerik alanlarını kapsar. Rosenbaum (1993):

- a) Duygusal ve fizyolojik tepkilerle başa çıkmak için bilişlerin ve kendi kendine talimatların kullanımı,
- b) Problem çözme stratejilerinin uygulanması (örneğin, planlama, problem tanımı, alternatiflerin değerlendirilmesi ve sonuçların tahmin edilmesi),
- c) Anında tatmini geciktirme yeteneği,
- d) Kişinin içsel olayları kendi kendine düzenleme yeteneğine dair genel bir inanç.

1.3.2. Öğrenilmiş Güçlülüğün Öğeleri

Öğrenilmiş güçlülük dört öz kontrol ve yetenekten oluşmaktadır. Rosenbaum (1980)'a göre kendini kontrol etme davranışları türleri, stresle başa çıkma yöntemlerinin doğasına ilişkin büyüyen literatürden ve bilişsel yönelimli davranış terapistleri tarafından önerilen çeşitli başa çıkma becerileri terapilerinden türetilmiştir. Rosenbaum (1980) başa çıkma becerileri terapileri, genellikle geleneksel davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi duruma özgü tepkilerin aksine, stresli yaşam olaylarıyla daha etkili bir şekilde başa çıkmak için genel başa çıkma stratejilerine vurgu yapmalarıyla karakterize edildiğini vurgulamaktadır. Öz denetim davranışları şu şekilde kategorize edilmiştir: (a) duygusal ve fizyolojik tepkileri kontrol etmek için bilişlerin ve öz-ifadelerin kullanımı, (b) problem çözme stratejilerinin uygulanması (planlama, problem tanımlama, alternatifleri değerlendirme, tahmin etme), (c) anında tatmini geciktirme yeteneği ve (d) algılanan öz-yeterlilik (Rosenbaum, 1980).

1.3.2.1. Duygusal ve Fizyolojik Tepkileri Kontrol Etmek İçin Bilişlerin ve Öz-ifadelerin Kullanımı

Bireyler günlük hayatlarında (gerek iş gerek sosyal) birçok stres faktörü ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu stres faktörleri karşısında bireyler kendini koruma amacıyla duygusal, davranışsal ve bilişsel bazı tepkiler göstermektedir. Bu tepkiler başa çıkma olarak nitelendirilmektedir. Yaşanılan gerginlik ve stres başa çıkma duygusuyla doğru orantılıdır. Başka bir ifadeyle stres ve gerginlik artış gösterdikçe başa çıkma duygusu da artış göstermektedir. (Aytaç, 2005; Uğur ve Abaan 2008; Folkman, 1984). Dolayısıyla insan sağlığının korunması için bireyin sahip olduğu becerileri etkin ve doğru biçimde kullanması ile ilişkilidir. Birey baş etme becerilerini etkin

biçimde kullanmak durumundadır. Becerileri etkin kullanan birey stres ve gerginlikten de kaçınmış olur (Çakır, 2009).

Birey stres ve gergin durumlara karşı çıkmada iki yöntem kullanmaktadır. Birincisi problem odaklı ikincisi ise duygusal odaklı başa çıkma yöntemidir. Birinci yöntemde birey stresli bir durumla karşı karşıya kaldığında bu durumdan kurtulabilmek için bazı şeylerin değişmesi gerektiğini düşünür ve bazı şeyleri değiştirme çabasında bulunur. Duygusal odaklı çabada ise, stresin etkisini azaltmaya yönelik duygu, düşünce ve davranışsal çabalarını gösterir. Ancak bu yöntemi sorun kontrolden çıktığı zamanlarda kullanır. Özetle birey sorun odaklı başa çıkmayı tercih etmesi durumunda ne yapacağı konusunda bilgilerini artırabilir. Duygusal odaklı başa çıkmayı tercih etmesi durumunda ise sorun hakkında düşünmeyi kesebilir, sorunu inkâr edebilir ve böylelikle tepkilerini kontrol altına alabilir (Ağargün vd., 2005).

1.3.2.2. Problem Çözme Stratejilerinin Uygulanması

Bireyin stres ile karşı karşıya kalması durumunda baş etme sürecini başlatması durumudur. Burada en önemli nokta strese sebep olan ögelerin belirlenmesi ve bu ögelere karşı bireyin bir formül üretmesidir. Bu formül; problemi tanıma, olası çözüm planlaması oluşturma, seçeneklerin değerlendirilmesi ve uygulaması şeklinde belli bir sıralama doğrultusunda uygulanması ile açıklanmaktadır. Bu sıralamanın uygulanması stresin karmaşık hal almasını engelleyerek stresle baş etmede bireye yardımcı olacaktır. Bununla birlikte bu süreç bireyin tutum ve davranışlarını da şekillendirmektedir (Aslan ve Çeçen, 2007). Problem çözme stratejilerinde beş yol izlenmektedir. Bunlar (Aksaray, 2013);

Probleme yaklaşım; bireyin probleme karşı yaklaşımı ve bakış açısı problem çözme stratejilerinin ilk yoludur. Burada iki durum söz konusudur. Birincisi bireyin probleme olumsuz yaklaşımı, ikincisi ise bireyin probleme olumlu yaklaşımıdır. Probleme olumsuz yaklaşan bireyler genellikle problemi görmezden gelip herhangi bir çözüm yolu aramamaktadır. Dolayısıyla problemler birikir ve bireyin yaşamında olumsuzluklara neden olur. Probleme olumlu yaklaşan bireyler ise, problemi yaşamlarında var olan bir gerçek gibi görüp çözüm odaklı stratejiler geliştirir. Hatta bu olumsuz durumu kendi yaşamlarında bir fırsat olarak değerlendirip gelişimlerine katkıda bulunurlar.

Problemin tanımlanması; sürecin ikinci adımında problemin doğru biçimde tanımlanması yer almaktadır. Probleme karşı objektif ve realist bir tavır sergilenerek, problemin doğru ve net biçimde tanımlanması yapılmalıdır. Problemde varsayımlar ve gerçekler arasındaki ayrım net bir biçimde yapılmalı, probleme karşı ortaya çıkabilecek engeller ortaya konulmalı ve gerçekçi hedefler belirlenerek bu hedeflere ulaşma yolu belirlenmelidir. Böylelikle probleme karşı çözüm sürecinin önemli bir bölümü tamamlanmış olur.

Problemin çözümü için seçeneklerin oluşturulması; problemin tanımlaması net ve anlaşılır bir biçimde yapıldıktan sonra problemin çözümü için seçeneklerin oluşturulması gerekmektedir. Seçenekler ne kadar çok olursa problemin çözümü o kadar kolaylaşır. Ayrıca stres altındaki bireyin çözüm seçeneklerinin fazlalığı bireyin gelişimine önemli katkı sağlamaktadır.

Doğru çözümün seçilmesi; sürecin bu aşamasında çözüm seçenekleri arasında en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Bütün seçenekler değerlendirilir; hangi seçeneğin hangi sonucu doğuracağı, hangi seçeneğin amaçlara uygun olduğu, uygun olmayan seçeneklerin çıkarılması gibi değerlendirmeler sonucunda en uygun seçenek belirlenir. Çünkü doğru seçenek hem problemi çözmeli hem de hedeflere ulaşmada etkin rol oynamalıdır.

Çözümün uygulanması ve değerlendirilmesi; problem çözme stratejilerindeki bu son aşamada birey seçtiği çözümün olumlu ve olumsuz yönlerini kontrol eder. Eğer olumlu etki elde etmişse süreci devam ettirir, eğer olumsuz sonuç elde etmişse seçilen çözüm gözden geçirilir veya en başa dönüp problemin doğru tanımlanıp tanımlanmadığı kontrol edilir.

1.3.2.3. Anında Tatmini Geciktirme Yeteneği

İnsanlar yaşamları boyunca birtakım beklentiler ve hedefler içerisinde olurlar. Belirlenen hedeflere ulaşma ve ulaşamama ve beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmemesi kapsamında olumlu veya olumsuz ruh haline bürünürler. Beklentilerin ve hedeflerin gerçekleşmesi durumunda bireyde olumlu tutum ve davranışlar görülürken, beklenti ve hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda ise stres, kaygı, öfke gibi birçok olumsuz duyguların oluşması söz konusu olmaktadır. Beklenti ve hedefler yükseldikçe bireyin stres, kaygı, öfke, tükenmişlik, iş doyumsuzluğu gibi olumsuz duyguların da olasılığı yükselmektedir. Dolayısıyla bu

noktada bireyin tatmin arzusunu ertelemesi, bireyin doğru hedef ve beklentileri belirlemesini sağlayacak, olumsuz duygulara karşı daha dayanıklı olmasını ve olumsuzlukların minimuma inmesini sağlayacaktır (Çakır, 2009).

1.3.2.4. Algılanan Öz-yeterlilik

Öz-yeterlilik, bireyin herhangi bir dış destek almadan tutum-davranışlarını ve duygularını yönetebileceğine, durumları/eylemleri kontrol altına alabileceğine ve bir işi başarabileceğine olan inancı şeklinde ifade edilmektedir. Öz yeterliği yüksek olan bireyler kendilerini daha motive edebilir ve öz güvenlerini artırabilirler. Dolayısıyla bireyin kendi kaynaklarının farkında olması ve bu farkındalığı fark etmesi öz yeterlilik için oldukça önemlidir. Çünkü öğrenilmiş güçlülük duygusu yüksek olan birey olumsuzluklara karşı daha dirençli olur. Ancak sadece beceri ve yetenek tek başına yetmemektedir. Bunun yanında bireyin bu beceri ve yetenekleri bilmesi, onları tanımlaması ve ona göre doğru zamanda doğru yerde harekete geçirmesi gerekmektedir. Bununla birlikte birey belirlediği hedef ve amaca ulaşmada en az yetenek ve beceri kadar o hedef ve amaca olan inancı da oldukça önem taşımaktadır. Bireyin inancı artıkça hedef ve amaca ulaşma olasılığı artar, inanç azaldıkça hedef ve amaca ulaşma olasılığı düşer (Çakır, 2009; Yıldırım ve İlhan, 2010; Arseven, 2016).

Bandura, "kişisel yeterlilik beklentilerinin başa çıkma davranışının başlatılıp başlatılmayacağını, ne kadar çaba harcanacağını ve engeller ve hoş olmayan deneyimler karşısında ne kadar süre sürdürüleceğini belirlediğini" vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, bir kişi herhangi bir özel kendini kontrol etme becerisini uygulamadan önce, dışarıdan yardım almadan kendi davranışını kontrol edebileceğine inanmalıdır (Rosenbaum, 1980).

1.3.3. Öğrenilmiş Güçlülüğün Fonksiyonları / Öz-Kontrol Davranış Çeşitleri

Öz-kontrol, bireyin bilinçli olarak kendi davranışlarının sorumluluğunu üstlenmeye karar verdiği süreci, tatmini hemen ertelemeyi ve olumsuzluklara karşı direnmeyi ifade eder. Bu süreç, alışılmış tepkilerin kesintiye uğradığı veya etkisiz kaldığı durumlar tarafından harekete geçirilir. Diğer bir ifade ile, bireyler belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma sürecinde karşılaştıkları içsel sorunlarla baş edebilmek üzere öz kontrol ve becerilerini kullanabilirler. Öz kontrol davranışının iki fonksiyonu vardır: birincisi, onarıcı ikincisi ise yenileyici öz kontrol davranışdır. Bu iki öz kontrol

davranışı dışında yaşantısal / deneyim odaklı öz kontrol davranışı eklenmiştir (Rosenbaum, 1993).

Onarıcı öz kontrol davranışı, kişinin normal işleyişine müdahale eden tepkileri kontrol etmeye yöneliktir. Bir başka ifadeyle, onarıcı öz kontrol süreci, süregiden bir davranışın çevresel olarak bozulmasıyla başlar. Bireyler, bu bozulmanın rutinleştirilmiş eylemlerin sorunsuz yürütülmesi üzerindeki engelleyici etkilerini en aza indirecek şekilde davranışlarını öz-düzenlerler. Bu işlev, stresle başa çıkmak için önemlidir. Çünkü birey kendisine zarar veren şeylerden veya olumsuzlukları en aza indirgeyerek / yok ederek stres altından kurtulmak için davranışlarını düzenler (Rosenbaum, 1993). Yenileyici öz kontrol davranışı ise, bireyin genellikle olumsuz tutum ve davranışlarını değiştirebilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Bu beceri tatmini erteleme ve problem çözüme yetisi kazandırmaktadır (Zauszniewski, 2016).

Onarıcı ve yenileyici öz kontrol davranışları birbirine zıt veya birbirini tamamlayan nitelikleri taşımaktadır. Onarıcı öz kontrol davranışı önce gelirse olumlu sonucun gelmesi olasıdır. Stres altındaki bir bireyin öz kontrol davranışları devreye sokması durumunda bu iki kontrol davranışlarından onarıcı davranışı seçmesi daha olasıdır. Çünkü onarıcı öz kontrol bireye kısa vadede sonuç verir. Ancak yenileyici öz kontrol ise davranışın yenilenmesini gerektirdiği için uzun vadede sonuç verecektir (Rosenbaum, 1993).

Son olarak yaşantısal / deneyim odaklı öz kontrol davranışta, yeni durum veya olaylara karşı herhangi bir değişim olmaksızın deneyime açık olma gerekliliği söz konusudur. Geleneksel bellek şemaları üzerinden düzenli düşünce kurallarına bağlı olmayan bireyler, deneyimlerine farklı şekillerde ve farklı açılardan yaklaşabilirler. Deneyime gerçekten açık olan insan, ilkel düşünce ve davranış biçimlerine girmez, ilerler ve tüm olasılıkları ve ince nüanslarıyla deneyimle karşılaşır. Açık bireyler, hem daha geniş ve daha derin bir farkındalık kapsamıyla hem de deneyimi genişletme ve inceleme ihtiyacıyla karakterize edilir; hayal gücü kuvvetli, estetik açıdan duyarlı, keşfedici, meraklı ve alışılmadık kişilerdir. Deneyime açık olmak için bireylerin deneyimsel özdenetim kullanması gerekir. Ancak deneyimsel özdenetim burada bir kişilik özelliği değil, bir davranış repertuarı olarak görülmektedir. Ek olarak, deneyimsel öz denetim, en çok olumlu deneyimlere yöneliktir ve bu nedenle bireyin iyi oluşuyla ilgili olması beklenir (Rosenbaum, 1993).

Öz kontrol sürecinin onarıcı ve yenileyici hedeflerine ulaşmayı amaçlayan davranışlar, bilişsel kapanış tepkiler sisteminin bir parçasıdır. Özdenetim deneyimsel hedefleriyle ilişkili davranışlar ise açık yanıt sisteminin bir parçasıdır. Tablo 1 kendini kontrol etme davranışının üç işlevini özetlemektedir (Rosenbaum, 1998).

Tablo 1. Öz Kontrol'ün Üç Fonksiyonu

	Onarıcı	Yenileyici	Deneyimsel
Amaçlar	Mevcut davranışı korumak. İçsel deneyimlerin performans üzerindeki engelleyici etkilerini azaltmak. Dengeyi sağlamak.	Mevcut alışkanlıkların değişimi. Mevcut davranışa müdahale ve onun yeni ve iyi tanımlanmış bir davranışla değişimi. Kararlı davranış oluşturma.	Yeni davranış oluşumunun kolaylaştırılması. Mevcut duygusal ve diğer deneyimlere müdahalelerin azaltılması. Kararlı davranış oluşturma. Kişilik repertuarlarının zenginleştirilmesi.
Beceriler	Duygu ve düşünce düzenlemesi (düşünce bastırma, dikkat dağıtma, bilişsel, yeniden şekillendirme).	Planlama. Anlık tatminlerin ertelenmesi. Problem çözme. Duygu ve düşünce düzenlemesi.	Anlık deneyimlerin özümsemesi. Analitik düşünmeyi bırakmak. Duygulara ve hislere odaklanmak. Hayal gücü oluşturmak. Yeni deneyimlere tahammül etmek.

Kaynak: Rosenbaum (1998).

1.3.4. Öğrenilmiş Güçlülüğün Önemi

İnsanlar zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirmektedir. Stres ve stresten kaynaklı birçok olumsuzluğun yoğun olduğu yerlerin başında iş yerleri gelmektedir. Tükenmişlik, işe yabancılaşma, performans düşüklüğü, işten ayrılma niyeti, duyarsızlaşma gibi birçok stres faktörü bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların stres ve strese bağlı olumsuzluklardan en az zarar görebilmek için öğrenilmiş güçlülük becerilerini geliştirmeleri ve bu becerileri en etkin bir biçimde uygulamaları gerekmektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek çalışanların olumsuzluklardan az etkilendiği gibi öğrenilmiş güçlülük düzeyleri düşük çalışanların ise olumsuzluklardan çok etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla stresle başa çıkma konusunda öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması çalışanlara avantaj sağlayacaktır (Yıldırım, Gülpınar ve Uğuz, 2012).

Günümüz şartlarında stresin giderek arttığı ve buna bağlı olarak örgütlerde stres kaynaklı birçok olumsuzluğun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların bu olumsuzluklarla mücadele etmesi öğrenilmiş güçlülük kavramının önemini ve bu kavram üzerinde durulması gerekliliğini artırmıştır. Her çalışan stres etkisi altına girdiğinde bu etkiden kurtulmak ister ve bunun için arayış içine girer. Bu nedenle olumsuz durumların etkisinden kurtulmanın en önemli yollarından birinin öğrenilmiş güçlülük olduğu düşünülmektedir (Özkan ve Yıldız, 2015).

Öğrenilmiş güçlülük, güçlülüğün en güçlü yordayıcısı olarak ortaya çıkmakta ve hazzı geciktirme, problem çözme stratejilerinin kullanımı ve olumlu öz-ifadeler gibi genel özdenetim becerilerine sahip olmanın, başarılı olmak için gerekli bir koşul olduğu öncülünü desteklemektedir. Ayrıca kendini kontrol etme davranışlarının başarılı bir şekilde uygulanması yine öğrenilmiş güçlülükle ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte öz kontrol davranışları sergileyenler daha gelişmiş bir öz kontrol beceri dağarcığına sahip olup başarı yeteneklerine olan inançlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu tür bireyler aksiliklere yanıt olarak daha fazla çaba gösterirler (Kennett ve Keefer 2006; Kennett ve van Gulick, 2001).

Tiksindirici, fiziksel ve sözlü olayların başkalarına iletildiği açık eylemler olarak tanımlanan saldırganlık hissi., en sıkıntılı davranış sorunlarından biridir. Ronen ve Rosenbaum (2009) çalışmalarında öğrenilmiş güçlülüğün saldırganlık hissini azalttığını, bireyin düşmanca düşünce ve olumsuz duygularını öğrenilmiş güçlülük ve öz kontrol teknik ve becerilerini kullanarak kontrol altına alabildiklerini vurgulamıştır. Bununla birlikte yazar, müdahale gruplarına liderlik eden eğitimli liderler, küçük grup ortamının ötesinde daha geniş bir potansiyel öneren, örgüt sistemi içindeki saldırgan bireylerle başa çıkmak için yeni becerilerle güçlendiklerini çalışmasında ifade etmiştir.

Çalışanlar iş yerlerinde mobing, iş yükünün artması, eşitsizlik, kazanımların adil dağıtılmaması gibi birçok nedenden dolayı strese maruz kalabilmektedir. Stres duygusu makul düzeyde olduğu sürece örgüt ortamında olumsuz durumların oluşmasında etkili olmamakla birlikte bu duygunun yüksek seviyede olması ise örgüt içerisinde birçok olumsuz duygu ve davranışların (performans, örgütsel bağlılık, iş doyum, iletişim vs.) ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bilgili ve Tekin, 2019). Bilgili ve Tekin (2019) yaptıkları araştırma sonucunda stresin örgütsel bağlılığı

azalttığını, öğrenilmiş güçlülüğün ise örgütsel stres üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte öğrenilmiş güçlülüğün örgütsel bağlılık duygusunu artırdığı sonucu da elde edilmiştir.

1.4. TÜKENMİŞLİK

Araştırmanın bu son başlığında tükenmişlik düzeyine ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda tükenmişlik düzeyine ilişkin; tükenmişlik kavramı ve tükenmişliğin boyutlarına yer verilmiştir.

1.4.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik terimi ilk olarak Freudenberger'in (1975) bir sağlık kurumunda çalışan kişilerde duygusal tükenme gözlemleriyle ortaya çıktı. Bu bireylerin yaşadığı duygusal tükenme ve motivasyon kaybı tükenmişlik olarak adlandırıldı. İşyerinde duygular üzerine çalışan Maslach (1976) ve meslektaşları da bu terimi, bağımsız da olsa, bazı sağlık çalışanlarında gözlenen tükenmişlik ve duyarsızlaşma belirtilerini tanımlamak için kullanmışlardır. Bununla birlikte bir araştırma konusu olarak iş tükenmişliği tartışma konuları arasında yerini almaya başladı. Bazıları bunu yalnızca "popüler" psikoloji olarak görmekteydi çünkü tipik olarak bilimsel teoriye dayanan işyeri araştırmasıyla karşılaştırıldığında, tükenmişlik araştırmasının başlangıcında aşağıdan yukarıya veya tabandan bir yaklaşım kullanılmaktaydı. Kuramsal modellerin geliştirilmesi ve devam eden araştırmalarla iş tükenmişliği, bilimsel araştırmaya değer meşru bir sorun olarak tanınmaya başladı. Tükenmişlikle ilgili ilk araştırmalar tanımlayıcı ve niteliksel. Veriler; görüşmeler, vaka çalışmaları ve yerinde gözlemler yoluyla toplanıyordu. Daha sonra işin kişilerarası bağlamına, bireyin duygularına ve müşterilerle çalışmanın altında yatan güdülere ve değerlere odaklanılmaya başlandı (Leiter, Maslach ve Frame, 2014).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği, insanların ne oldukları ile ne yapmaları gerektiği arasındaki kaymanın indeksi olarak tanımlamışlardır. Tükenmişlik, değerlerde, haysiyette, ruhta ve iradede erozyonu temsil eder- insan ruhunun erozyonu. Ayrıca tükenmişlik, zamanla yavaş yavaş ve sürekli yayılan çok büyük bir iz ve insanları içinden çıkılması zor bir düşünüş sarmalına sokmaktadır.

Tükenmişlik, insanlarla profesyonel olarak çalışan kişilerde ortaya çıkan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel yetenek sendromudur (Maslach, 1986). Bir başka ifadeyle, başarılı bir şekilde yönetilemeyen kronik iş yeri stresinin bir sonucu

olarak kavramsallaştırılan bir sendromdur. Bir diğer tanımda tükenmişlik, uzun süreli mesleki strese tepki olarak duygusal tükenme ve uyumsuz ayrılmanın geliştiği patolojik bir sendromdur (Maslach, 2003). Üç biçimde karakterize edilir: 1) enerji tükenmesi veya bitkinlik hissi; 2) kişinin işine karşı artan zihinsel mesafesi veya kişinin işiyle ilgili olumsuzluk veya sinizm duyguları; 3) azaltılmış profesyonel etkinlik (Schaufeli ve Buunk, 1999).

Genel olarak, tükenmişlik sendromu, giderek gelişen ve sonunda kronikleşerek sağlıkta değişikliklere neden olabilen kronik iş stresine verilen bireysel bir kavramdır (Montero-Marin, 2006). Psikolojik açıdan bakıldığında, bu sendrom bilişsel, duygusal ve tutumsal düzeyde hasara neden olur ve bu da işe, akranlara, kullanıcılara ve profesyonel rolün kendisine karşı olumsuz davranışlara dönüşür. Ancak bu kişisel bir sorun değil, iş faaliyetinin belirli özelliklerinin bir sonucudur. Bu bağlamda iş ve profesyonel ortamlar iyi organize edilmediğinde ve yönetilmediğinde, çalışanlar üzerinde onları onurlandırmak bir yana, onları yoran ve psikolojik kaynaklarını tüketen olumsuz sonuçlar doğurabilir. Tükenmişlik, günümüz toplumunda hem bireyler hem de kuruluşlar için önemli maliyetler yaratan en önemli psikososyal mesleki tehlikelerden biri haline gelmiştir. Başlangıçta bilim insanları, tükenmişliğin işyerindeki kronik duygusal ve kişilerarası veya sosyal stres faktörlerine bir tepki olduğunu varsaydılar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Ancak, tükenmişliğin yalnızca insan hizmetleri sektöründe bulunduğu fikri 1990'larda reddedildi. O zamandan beri akademisyenler, insani hizmetlerin dışındakiler de dahil olmak üzere her türlü meslekte çalışanlara uygulanabilmesi için tükenmişliğin daha genel bir biçimde kavramsallaştırmasını ve işlevselleştirmesini benimsediler (Demerouti vd., 2003; Leiter ve Schaufeli, 1996; Shirom ve Melamed, 2006).

İş, bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri önemli bir faaliyet olsa da iş deneyimi bazen o kadar bunaltıcı hale gelebilir ki, iş tükenmişliğine yol açar. Bu, kronik yorgunluk ve işe karşı olumsuz, alaycı bir tutumun birleşimidir. Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması'nın 2015 verilerini kullanan Schaufeli (2018), tükenmişlik yaygınlığının Avrupalı işgücü için %10 ve Avrupa dışındaki ülkelerdeki işçiler için %17 olduğunu bulmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık aynı zamanlarda yürütülen bir başka büyük çalışma, daha eski nesillere ait tüm çalışanların %21'ine kıyasla Y kuşağının %28'inin sık sık veya sürekli olarak

tükenmiş hissettiğini gösterdi. Yapılan araştırmalar eksik ölçümler kullanmış ve tükenmişliği yalnızca tükenmişlik bileşeni aracılığıyla işlevselleştirmiş olsa da bu yüzdeler tükenmişliğin milyonlarca kişiyi etkilediğini ve çalışma hayatında temel bir zorluğu temsil ettiğini göstermektedir (Demerouti vd.,2021).

Örgütlerdeki ekonomik sorunlar, tükenmişlikle ilgili yüksek kaliteli araştırmaların güncel olmasının bir başka nedenini vurgulamaktadır. Örgütlerdeki ekonomik sorunlar, çalışanlar üzerinde daha az kaynakla daha fazla iş talebini karşılamaları için baskı oluşturarak (tükenmişlik riskini artıran bir durum) örgütsel yaşamı etkilemiştir. İşin özellikleri ile refah arasındaki ilişkinin yalnızca bireysel farklılıklara veya mikro-örgütsel bağlamlara değil, aynı zamanda potansiyel olarak makro-ekonomik faktörlere de bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Daniels, Tregaskis ve Seaton, 2007). Ayrıca, makro-ekonomik ve kurumsal faktörler, farklı örgütlerdeki iş kaynaklarının gelişimini etkileyebilir (Holman, 2013). Bu kapsamda mikro ve makro örgütsel bağlamların çalışanların refahını ve performansını nasıl etkileyebileceğini anlamak örgütlerin ekonomik çıkarları bağlamında önem taşımaktadır (Demerouti vd.,2021).

1.4.2. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach (1982) tükenmişliği, bir tür "insan-iş" yapan bireyler arasında ortaya çıkabilen üç boyutlu bir kavram olarak açıklamaktadır. Bunlar; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artması ile birlikte kişiselikten uzaklaşma ve azalmış kişisel başarı hissidir. Tükenmişlik; diğer insanlarla, özellikle de sorunlu olduklarında veya sorunları olduğunda, yoğun bir şekilde uğraşmanın kronik duygusal gerginliğine bir yanıttır. Bu nedenle, bir tür iş stresi olarak kabul edilebilir. Diğer stres tepkileriyle aynı zararlı etkilere sahip olmasına rağmen, tükenmişliği farklı kılan şey, stresin yardımcı ile alıcı arasındaki sosyal etkileşimden kaynaklanmasıdır.

Uzun süreli stresin bir sonucu olarak fiziksel veya duygusal gücün tükenmesi olarak görülen tükenmişlik, 1970'lerde kabul edilmiştir ve çok çeşitli sağlık hizmeti sağlayıcılarında tespit edilmiştir. Ayrıca, tükenmişlik sendromu sıklıkla anksiyete, sinirlilik, ruh hali değişiklikleri, uykusuzluk, başarısızlık hissi ve depresyon gibi çalışanların yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilecek semptomlara neden olabilir. Bu sendrom aynı zamanda iş performansında azalma ve strese bağlı sağlık sorunları ile de ilişkilendirilebilir. Literatürde yaygın olan tükenmişlik sendromu, üç yönüyle

karakterize edilir: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi. (Glasberg vd., 2007). Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

1.4.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromunun merkezinde bir duygusal aşırı yüklenme ve ardından gelen duygusal tükenme örüntüsü yer alır. Bir kişi duygusal olarak aşırı derecede dahil olur, kendini aşar ve diğer insanlar tarafından empoze edilen duygusal talepler karşısında bunalmış hisseder. Bu durum duygusal tükenme olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenmede insanlar kendilerini bitkin ve kullanılmış hissederler. Başka bir günle yüzleşmek için yeterli enerjileri kalmaz, duygusal kaynakları tükenmiştir ve yenilenebilecekleri bir kaynak yoktur (Maslach, 1982).

Duygusal tükenme boyutu daha çok iş stresi ile ilişkilidir. Birey duygusal olarak diğer insanlarla çok fazla ve uzun süreli etkileşim içerisinde olur. Bu bağlamda duygusal açıdan yoğun iş hayatında yer alan birey kendi sınırlarını aşarak insanların istekleri doğrultusunda duygularını şekillendirmek zorunda kalır ve bu duruma reaksiyon olarak duygusal tükenme ortaya çıkar. Ayrıca duygusal tükenme yaşayan bireylerde fiziksel ve duygusal aşınmalar yaşanmaktadır. Dolayısıyla duygusal tükenme sendromu yaşayan birey duygusal ve bilişsel olarak işinden uzaklaşmakta ve bu durumun aşırı iş yükünden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Jackson ve Schuler, 1983).

Duygusal tükenme iş yerlerinde psikolojik ve duygusal talepler neticesinde bireyin bu talepleri yerine getirmesi kapsamında kendisine aşırı yüklenmesi sonucu ortaya çıkan enerji tüketimi olarak ifade edilmektedir (Aktaş ve Şimşek 2015). Bu taleplerle birlikte iş yerlerindeki stresin de bireyin üzerinde oluşturduğu psikolojik baskı neticesinde bireyde duygusal tükenme hissi oluşur ve bu durumda birey kendisini yorgun ve bitkin hisseder. Bu olumsuzluklar neticesinde bireyde bilişsel ve duygusal olarak işten uzaklaşma hissi oluşur ve dolayısıyla bu kapsamda davranışlar sergiler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Yapılan araştırmalar bireyde oluşan duygusal tükenmenin hem örgütsel hem de bireysel sonuçlara neden olduğu öne sürmektedir. Örgütsel sonuçlar; işten ayrılma niyetinin artması, örgütsel bağlılığın azalması, motivasyon düşüklüğü ve işe ilgisizliğin artması gibi duygular görülürken bireysel olarak ise; depresyon, stres, kaygı ve fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkması gibi duyguların ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Gün ve Baskan, 2017).

1.4.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma, bireyin işe karşı motivasyon kaybı, geri çekilme ve sinizm ile tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutu ile ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Diğer bir ifadeyle bireyin birlikte çalıştığı diğer iş arkadaşlarına karşı sinirli, olumsuz ve soğuk davranışlar ve bireysel olmayan tepkileri içermektedir (Amigo vd. 2014). İşin çeşitli yönlerine olumsuz, duygusuz veya aşırı derecede tarafsız bir tepki anlamına gelir. Azalan etkinlik veya başarı bileşeni, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eder. İş yerinde yetersizlik duygularına, başarı ve üretkenlik eksikliğine işaret eder. Bununla birlikte, aşırı tarafsızlık ve az ilgi dengesizliği, personelin müşterilere olumsuz, duygusuz ve insanlıktan çıkmış şekillerde yanıt vermesine yol açmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Duyarsızlaşma, duygusuz, olumsuz ve tarafsız bir tutumla karakterize edilen; mesafe koyma, düşmanlık, reddetme ve ilgisizlik dahil olmak üzere birkaç farklı tutumun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Salanova vd. 2005). Ertürk (2010)'a göre bu davranışların temelinde yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizmasının yer aldığı ifade edilmektedir. Duyarsızlaşma duygusal tükenmenin yoğun yaşandığı bireylerde ortaya çıkar, birey bu yoğun duygu kapsamında diğer bireyle kendisi arasına mesafe koyarak bir koruma mekanizması işlevi oluşturur. Birey maruz kaldığı stres baskısından kaynaklı diğer bireylerden uzaklaşarak bunu bir başa çıkma mekanizması olarak da görmektedir (Solmuş, 2004). Bireyin gözünde çalışma hayatının değerindeki azalış ile birlikte tükenmişliğin getirdiği kopuş ve yabancılaşma duyguları oluşmaya başlar (Ergun Özler, 2010). Böylelikle birey sanki dışardan gözlemciymiş gibi kendi duyularından ve çevredeki olaylardan kopukluk yaşar. Özellikle çevreden duygusal olarak uzaklaşır (Philips vd. 2001).

Çalışanların üzerinde duyarsızlaşma hissi arttıkça hem örgüte hem de işe karşı birçok olumsuzlukların ortaya çıkması söz konusu iken duyarsızlaşmanın az olduğu çalışanlarda ise birçok olumlu davranışlar söz konusu olmaktadır. Hacıhasanoğlu ve Karaca (2014) yaptıkları araştırma neticesinde stres ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir sonuç elde etmişlerdir. Buna göre birey üzerinde stres düzeyinin artması ile birlikte duyarsızlaşma duygusunun da arttığı, ayrıca duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle

duyarsızlaşma artıkça iş tatmininde azalış olduğu vurgulanmaktadır. Özdevecioğlu, Sucan ve Akın (2014) ise araştırmaları sonucunda örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerde duyarsızlaşmanın düşük olduğu, fiziksel aktivitelere katılımın da duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediğini açıklamaktadırlar. Bir başka çalışma olan Karacaoğlu ve Arslan (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin artması ile birlikte duyarsızlaşmanın azaldığı elde edilmiştir. Özetle örgütün çalışanlara karşı olumlu tutum ve davranışlar karşısında duyarsızlaşmada azalış görülürken, olumsuz davranışlara karşı ise duyarsızlaşmada artış olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışan üzerindeki yüksek duyarsızlaşma hissi bireyin örgüte karşı negatif davranışlar sergilemesine neden olurken azalış ise pozitif davranışlara katkı sağlamaktadır.

Duyarsızlaşma hissi birçok faktörden dolayı ortaya çıkmaktadır; aşırı iş yükü, stres, aşırı duygusal emek sarf etme, emeğin karşılıksız kalması, adaletsizlik, güvensizlik, örgütsel desteğin az olması gibi birçok etken duyarsızlaşmayı tetiklemektedir. Çalışanlar örgütte görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine rağmen beklediği maddi ve manevi değeri elde edememesi karşısında hem örgüte hem çalışma arkadaşlarına hem de işe karşı ilgisiz, sorumsuz, tepkisiz ve duygusuz ruh haline bürünür. Dolayısıyla tüm bu durumlar karşısında çalışanda duyarsızlaşma duygusu oluşmaktadır. Şöyle ki duyarsızlaşmanın temelinde çalışanın gerekenden fazla kendine yüklenmesi yer almaktadır.

1.4.2.3. Düşük Başarı Hissi

Tükenmişliğin üçüncü ve son boyutu olan düşük başarı hissi; tükenmişliğin öz-değerlendirme boyutunu temsil eder, yetersizlik duygularına, işte başarı ve üretkenlik eksikliğine işaret eder (Maslach ve Leiter, 2008). Düşük başarı hissi yaşayan bireylerde genellikle olumsuz duygular ve kendini yetersiz görme duyguları söz konusu olmaktadır. Bu hissi yaşayan bireyler kendilerine birtakım sorular yöneltirler. Bunlar; burada olmanın nedeni gerekçesi ne? Bu işi seçmem hata mıydı? Burada ne yapıyorum? (Maslach, 2006). Görüldüğü gibi birey bu hislerde olumsuzluklar içerisinde kalır ve bu olumsuzluklar bireyde öz güven eksikliği, motivasyonun düşüşü, iş tatmininde azalma gibi birçok olumsuzluklar yaratır.

Düşük başarı hissi çalışanın iş yerindeki verimliliği, yetkinliği ve yeterliliğindeki azalmayı ifade etmektedir. Çalışan iş yerinde sarf ettiği emek neticesinde kendisinde

yeterli oranda başarı ve etkinlik sezmediği durumlarda kendilerini yetersiz görmeye başlar. Dolayısıyla bu tarz çalışanlar örgüt için yeteneklerini etkin ve verimli kullanmaları gerekirken bu yeteneklerine olan güven duygularını kaybederler. Ayrıca tükenmişliğin bu boyutu bireysel değerlendirme boyutunu temsil etmektedir (Doğan, Demir ve Türkmen, 2016).

Düşük başarı hissinin, tükenmişliğin diğer iki yönüyle ilişkisi biraz daha karmaşıktır. Bazı durumlarda, bir seviyeye kadar ya duyarsızlaşma, duygusal tükenme ya da ikisinin bir kombinasyonu gibi görünmektedir (Byrne 1994; Lee ve Ashforth 1996). Duyarsızlaşmaya veya duygusal tükenmeye katkıda bulunan bunaltıcı taleplerin olduğu bir çalışma durumu, kişinin etkililik duygusunu aşındırabilir. Ayrıca, bitkinlik veya duygusal tükenme etkililiği engeller. Bireyin yorgun hissettiği durumlarda veya kayıtsız kaldığı insanlara yardım ederken bir başarı duygusu kazanması zordur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik yaşayan birey olumsuzluklar içerisinde kendini sorgulama eğilimine girmeye başlar. Bu eğilim kapsamında işinde başarılı olamadığını ve dolayısıyla bir ilerleme kat etmediğini, iş esnasında harcadığı emeğin boşa olduğunu ve bu bağlamda zaman kaybı yaşadığını düşünerek suçluluk psikolojisine kapılarak kendisini yetersiz görür (Silah, 2015). Tüm bu olumsuzluklar içerisinde birey çaresizlik hissine kapılır, yeteneklerini sorgulama eğiliminde bulunur ve bu onun düşük başarı hissine kapılmasına neden olur (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997).

1.5.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİ ELE ALAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde duygusal emek, algılanan yönetici desteği, öğrenilmiş güçlülük ve tükenmişlik değişkenlerine ilişkin literatürde ele alınan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Duygusal Emek- Yönetici Desteği İlişkisi

Çekmecelioğlu, Altaş ve Balkaş (2021), 210 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, yönetim desteği ile duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu arasında negatif bir ilişkinin olduğu elde edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışana yönetim desteğinin artması durumunda çalışanın yüzeysel rol yapma davranışında azalış olduğu ve daha samimi davranışların sergilendiği elde edilmişti. Bununla birlikte yönetim desteğindeki artış çalışanlarda daha az sahte duygular sergilemesine katkı sağlamaktadır.

Demircan ve Turunç (2017), eğitim faaliyeti gösteren 345 eğitimci üzerinden gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş aile ve aile iş çatışması ile duygusal emek arasında bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkide lider desteğinin aracılık etmediğini elde etmişlerdir.

Duke vd. (2009) 2 perakende hizmet firmasında çalışan 338 çalışan üzerinde yapılan araştırma neticesinde, algılanan örgütsel desteğin duygusal emek/sonuç ilişkileri üzerinde düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmaya göre algılanan örgütsel destek, duygusal emek/iş tatmini ve duygusal emek/performans ilişkilerinin olumsuz etkilerini azaltmıştır. Bununla birlikte yazarlar bir çalışanın örgütsel desteği algılamasına rağmen, yöneticisini destekleyici olarak algılamazsa, ekstra rol davranışlarına girmeyebileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde etkisi söz konusu olmaktadır.

Korkut ve Gürkan (2019), 150 kamu ve 150 özel sektör sağlık çalışanları üzerinden yapmış oldukları araştırma neticesinde, her iki kurumda da çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin derinlemesine davranış üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Bu durum çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteğin çalışanların davranışlarında oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca özel sektör çalışanlarının algıladığı yönetici desteğinin samimi davranış boyutu üzerinde etkili olduğu elde edilmiştir.

Başkaya (2015)'nın 310 öğretim üyesi üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, yönetici desteğinin varlığında, yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkinin negatife dönüştüğü bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle yüzeysel oyunculuk tükenmişlik yaratırken yönetici desteği tükenmişliği azaltmaktadır. Bu durum, çalışanların yöneticileri ile takım halinde çalıştıklarında gösterdikleri duygusal emeğin işin bir parçası haline geldiğini ve başka bir soruna yol açmadığını göstermektedir.

DiCicco-Bloom ve DiCicco-Bloom (2019), bir toplum bakımevi programından alınan nitel verileri kullanarak, yöneticilerin duygusal emek işlemeyi ve beceri geliştirmeyi kolaylaştırdıkları disiplinler arası grup toplantılarını, bu faaliyetleri kısıtlayan bir dinamik olan ikincil duygusal emeği empoze ettikleri toplantılarla karşılaştırdılar. Yazarlar, yöneticilerin duygusal emeği desteklediğinde, çalışanların duygusal emeği olumlu şekillerde deneyimleme olasılığının arttığına ve böylece

müşterilere ve çalıştıkları kuruluşlara yönelik bakımlarını iyileştirdiklerine yönelik bulgular elde etmişlerdir.

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına karşı yakın ve anlayışlı davranışlarıdır (Luthans, Luthans ve Norman, 2005). Yöneticilerin çalışan işlevlerinde önemli rolleri vardır. Çalışanlarını profesyonel ve hoş bir şekilde destekleyen yöneticilerin çalışanları daha mutlu olmaktadır. Yönetici desteği duygusal emek ile iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkide koşullu bir değişken olarak ele alınmaktadır. Schneider ve Bowen (1985), yönetici desteğinin, teşhir kuralları olumlu olduğunda duygusal emekle meşgul olma ihtiyacını en aza indirmesi gereken olumlu bir çalışma ortamı yaratması gerektiğini öne sürmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışan çevre nedeniyle olumlu bir ruh halindeyse olumlu duygular sergilemek için daha az duygusal çaba gerekmektedir.

Duygusal Emek-Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisi

İlgili literatür incelendiğinde duygusal emek ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerine dair ilişkilerini ele alan çalışmalara rastlanmadığı görülmüştür.

Duygusal Emek-Tükenmişlik İlişkisi

Bartram vd. (2012)'nin 183 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada; duygusal emek hem tükenmişlik hem de işten ayrılma niyeti ile pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Tükenmişlik, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Algılanan yüksek performanslı iş sistemleri, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi negatif olarak düzenler. Bununla birlikte araştırmaya göre, algılanan yüksek performanslı iş sistemleri sadece duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisinin gücünü azaltmakla kalmaz, aynı zamanda işten ayrılma niyeti üzerinde de benzersiz bir olumsuz etkiye sahiptir.

Eroğlu (2014), 268 banka çalışanı üzerinden yapmış olduğu araştırmasında, çalışanların aşırı duygusal emek sarf etmeleri sonucunda tükenmişliğe sürüklendiğini ifade etmiştir. Ayrıca duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, yüzeysel davranış sergileyen çalışanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte yüzeysel davranış ile düşük kişisel başarı hissi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

sonuç elde edilmemiştir. Son olarak derin davranışın kişisel başarı hissi üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olduğu elde edilen bulgular arasındadır.

Güllü ve Şahin (2019)'nin 360 denek üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, derinden rol yapma davranışı ile tükenmişlik arasından anlamlı bir ilişkinin olmadığı; yüzeysel rol yapma davranışının duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, doğal duyguların duyarsızlaşma ile negatif ilişkili olduğu, doğal duyguların düşük kişisel başarı hissi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaplan ve Ulutaş (2016)'nın otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; duygusal emeğin boyutlarından derin davranış boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Derin davranış sergileyen çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma duygularında azalma gerçekleşmektedir. Bir başka sonuç; yüzeysel davranış boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olurken duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı yönündedir.

Lee (2019), çalışmasında yüzeysel rol yapmanın, bireylerde tükenmişliğinin tüm yönleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Yüksek düzeyde fizyolojik çaba gerektiren yüzeysel rol yapma, duygusal kaynakların daha fazla tükenmesine yol açar ve bu da tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açar. Ayrıca bu çalışma, derinden rol yapmanın tükenmişliğin azalan kişisel başarı boyutuyla negatif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bu durum, derinlemesine rol yapma yöntemi kullanıldığında, kişisel başarı hissini deneyimleme olasılığının daha yüksek olacağını göstermektedir.

Sohn, Lee ve Yohn (2015) yaptıkları araştırmada, her ikisi de bir doğu kültürüne dayanan iki farklı kültürde (Güney Kore ve Japonya) duygusal emeği incelemiş ve karşılaştırmıştır. Her iki ülkede de duygusal emeğin şirket kısıtlamalarına bağlı olduğu görülmüştür. Ancak araştırma Koreli ve Japon satış görevlileri arasında duygusal emek açısından farklılıklar belirlemiştir. Bununla birlikte araştırma hem Koreli hem de Japon satış görevlilerinin duygusal emeğin bir sonucu olarak tükenmişlik yaşadıklarını göstermiştir.

Zhang ve Loung (2019)'ın, yaptıkları araştırmada; çalışanların müşteri grubuyla algılanan yakınlığı, çalışanların derinlemesine rol yapma kullanımını yordarken,

algılanan müşterinin sosyoekonomik durumu, yüzeysel rol yapmayı yordamamıştır. Derinden rol yapma tükenmişlik ile negatif ilişkiliyken, yüzeysel rol yapma tükenmişliği yordamamıştır. Derinden rol yapmanın, müşterilerle algılanan yakınlık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Özetle çalışanların, müşterilerini kişilerarası olarak kendilerine daha yakın algıladıklarında, duyguları içsel olarak ayarlama ve derin rol yapma kullanarak gerçek duyguları ifade etme olasılıkları daha yüksektir. Daha derin rol oynayan çalışanlar iş yerinde daha az tükenmişlik yaşarlar.

Duygusal emeğin en belirgin ve önemli sonucu olan tükenmişlik ile ilişkisi literatürde birçok yazar tarafından vurgulanmıştır (Hochschild, 1983; Dursun, Bayram ve Aytaç 2011; Brotheridge ve Grandey, 2002; Yürür ve Ünlü, 2011; Kim, 2008, Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, 2015; Yıldırım ve Erul, 2013; Bayram, Aytaç ve Dursun, 2012). Duygusal emek kavramını ortaya atan Hochschild'e (1983) göre, duygusal emek veren çalışanlar genellikle kendilerine yabancılaşma ve tükenmişlik yaşarlar. Dursun, Bayram ve Aytaç (2011) sosyal hizmet uzmanları üzerine yaptığı çalışmada, duygusal emeğin sıklık, yoğunluk ve çeşitlilik boyutları ile kişisel başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Ayrıca depresif duygular ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Karatepe'nin (2010) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırma, duygusal uyumsuzluğun tükenmişliğe neden olduğunu göstermiştir.

Hizmet sektörünün önemli kollarından biri olan turizmin, duygusal emeğin yoğun olduğu ve tükenmişliğin yaygın olarak yaşandığı sektörlerin başında geldiği yadsınamaz bir geçektir. Kim (2008) tarafından otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunun tükenmişliğe neden olduğu sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte Lee ve Ok (2012) bir otelde müşterilerle doğrudan etkileşim halinde olan 309 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal emeğin onların tükenmişliği ve iş doyumu üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Aynı şekilde Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu (2015), otellerin yiyecek-içecek bölümünde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapmanın tükenmişlik üzerinde artırıcı bir etken olduğunu öne sürmüşlerdir. Yürür ve Ünlü 'nün (2011) otel personeli üzerinde yaptıkları araştırma ise duygusal emeğin

tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu göstermiştir. Ayrıca Soba, Babayiğit ve Akbulut (2017)'un otel çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada duygusal emek boyutlarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Sonuç olarak; duygusal emek kavramı, çalışanların müşterilerle yakın ilişki içerisindeyken yaşadıkları çaba süreci ile ilgilidir. Bu nedenle çalışanlar bu sürece duygularını da dahil etmek zorundadır. Dolayısıyla yüksek duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki tükenmişlik hissiyatı kaçınılmazdır.

Yönetici Desteği-Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisi

Yapılan literatür araştırması sonucunda yönetici desteği ile öğrenilmiş güçlülük değişkenlerine ilişkin çalışmaya rastlanmamıştır.

Yönetici Desteği- Tükenmişlik İlişkisi

Emhan vd. (2014) tükenmişliğin yönetici desteği ve iş memnuniyeti ile negatif bir ilişki olduğunu, ayrıca tükenmişliğin yönetici desteği ve iş memnuniyeti üzerinde aracı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Emhan, Kula ve Tongör (2013) tarafından yapılan çalışma sonucunda yönetici desteğinin tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Bir başka araştırma olan Dodanlıoğlu Irmak (2019) da yapmış olduğu araştırmada yönetici desteği ile tükenmişlik arasında düşük de olsa negatif bir etkinin olduğunu belirtmiştir. Özetle çalışanların yöneticileri tarafından algıladıkları olumsuz destek hissiyatı çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışan için yaptığı iş neticesinde takdir edilmenin motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir.

Öğrenilmiş Güçlülük-Tükenmişlik İlişkisi

Maraşlı (2005)'e göre çalışanların birçok faktörden dolayı (fiziki koşulları, düşük maaş, aşırı iş yükü vb.) tükenmişlik yaşadığı ve buna karşın stres ile baş etmede öğrenilmiş güçlülüğün etkili olduğu ve dolayısıyla tükenmişlik üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Benzer biçimde Yürür (2011) öğrenilmiş güçlülüğün tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Bir başka ifadeyle bireyin bireysel özellikleri duygusal tükenmeye karşı azaltıcı bir nitelik taşımaktadır.

Erkal il (2016)'in araştırmasına göre, öğrenilmiş güçlülük düzeyinin artmasının tükenmişlik duygusunun azalmasını sağladığı sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte imen (2007), Teltik (2009) ve Karataş (2009) bireyin öz yeterlilik inancının tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Birey ğrenilmiş güçlülük duygusunda düşüş hisse derse yüksek tükenmişlik duygusu ile karşı karşıya kalmaktadır. Buna karşın, bireyin öğrenilmiş güçlülük algısının yüksek olması tükenmişliğin azalmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte İşsever ve Bektaş (2021) alışmalarında tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutları ile öğrenilmiş güçlülük arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir.

Clanton, Rude ve Taylor (1992) yüksek düzeyde becerikli bireylerin tükenmişliğin  boyutundan da etkilenme olasılığının, düşük becerikli bireylere göre daha az olduğunu, öğrenilmiş güçlülüğün deneyim yılları ile kişisel başarı arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceğini, böylece işte geçirilen yıllar arttıkça, daha yüksek öğrenilmiş gçllğe sahip çalışanların daha fazla kişisel başarı bildirdiğini, ancak öğrenilmiş güçlülüğü düşük çalışanların daha düşük kişisel başarı bildirdiğini ne sürmüşlerdir.

Genç (2016) yapmış olduğu araştırmada konuya dahil olan bireylerin yarısından fazlasının orta düzeyde öğrenilmiş gçllğe sahip olduğunu ve tükenmişliğin  boyutunda orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmiştir. Buna ek olarak, analiz, öğrenilmiş güçlülük ile üç tükenmişlik alt boyutu arasında ters bir ilişki göstermiştir: ğrenilmiş güçlülük arttıkça, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği azalır. Benzer biçimde Topçu ve Yücekaya (2017) da yapmış oldukları analiz kapsamında çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri ile negatif yönde ilişkili olduğunu desteklemiştir. Sonuç olarak, öğrenilmiş gçllğe sahip çalışanların örgütsel zorluklara daha yatkın olmaları ve tükenmişlikten daha az etkilenmeleri beklenmektedir. Özetle z-kontrol düzeyleri yüksek ve bireysel becerileri daha etkin kullanabilen bireylerde öğrenilmiş güçlülük duyguları yüksek olur. Dolayısıyla bu tür bireylerde başta tükenmişlik olmak üzere örgüt içi birçok olumsuz duyguların gerçekleşme olasılığı oldukça düşüktür.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK, ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ, ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE DUYARSIZLAŞMA DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ: OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde otel çalışanlarının duygusal emek, algılanan yönetici desteği, öğrenilmiş güçlülük ve duyarsızlaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Antalya ilindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarına yapılan alan araştırmasına ilişkin detaylara yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgular bu bölümde ele alınmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Otel çalışanları müşterilerle yüz yüze etkileşimi yoğun olan turizm çalışanları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanların; müşteri sadakati, müşteri devamlılığı, memnuniyet gibi birçok duygunun devamlılığında oldukça etkin role sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte otel işletmelerinin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşma konusunda çalışanların duygusal emek davranışlarının müşteri üzerinde yine etkili rol oynadığı, dolayısıyla hedef ve amaçlara ulaşma sürecinde bu davranışların büyük öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Çünkü belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için otellerin kendi çalışanlarından bekledikleri ve sergilemesini istedikleri davranışlar veya istemedikleri davranışları gizleme isteği vardır. Otel işletmelerinin çalışanlarından istedikleri yoğun duygusal emek istenci çalışanlar üzerinde işten ayrılma niyeti, düşük performans, verimsiz iş gücü gibi olumsuz duygulara neden olabilmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların harcadıkları yoğun duygusal emek, turizm sektöründeki olumsuz çalışma koşulları, iş yoğunluğu, ağır iş gücü gibi etkenlerin sonucunda çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanların bağlılık, güven, sadakat gibi birçok duygusunun zarar görmesinde büyük rol oynamaktadır. Benzer biçimde tükenmişlik yaşayan çalışanların örgütsel bağlılıklarında azalmaya ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetinin yükselmesine neden olacağı ön görülmektedir. Çalışanlar üzerinde bu olumsuz duyguların önlenmesi için otellerin çalışanlar ile ilgili bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekliliği ön görülmektedir. Bu sorumluluklardan biri yönetici desteğidir. Çalışanlar her ne kadar zorlu süreçlerden geçse de bu süreçte

yöneticilerinin desteğini arkalarında hissettikleri sürece olumsuzluklardan kurtulmaları daha kolaylaşır. Bununla birlikte yönetici desteği gibi çalışanların öğrenilmiş güçlülük gibi kişisel becerileri ve niteliklerinin de etkili olduğu söylenebilir.

Çalışanlar ile ilgili yukarıda bahsedilen dört değişkenin çalışanlar üzerindeki etkili rolü ve bu dört değişkeni barındıran çalışmaların hem yerli hem de yabancı alan yazında olmaması bu araştırma konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur. Dolayısıyla araştırmanın konusunu; duygusal emek, algılanan yönetici desteği, duyarsızlaşma ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerinin arasındaki sebep-sonuç ilişkisi açısından incelenmesi oluşturmuştur. Bunula birlikte araştırma konusu kapsamında araştırma soruları aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

Duygusal emek boyutlarının (derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, doğal duygular) duyarsızlaşma üzerinde etkisi var mıdır?

Duygusal emek boyutlarının (derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, doğal duygular) duyarsızlaşma düzeyine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü var mıdır?

Duygusal emek boyutlarının (derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, doğal duygular) duyarsızlaşma düzeyine etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü var mıdır?

Araştırmanın ana soruları dışında aşağıdaki alt sorulara da cevap aranacaktır.

Duygusal emeğin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve aylık gelir durumuna göre farklılık var mıdır?

Duygusal emek boyutlarının (derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma ve doğal duygular) yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve aylık gelir durumuna göre farklılık var mıdır?

Yönetici desteğinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve aylık gelir durumuna göre farklılık var mıdır?

Öğrenilmiş güçlülüğün yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve aylık gelir durumuna göre farklılık var mıdır?

Duyarsızlaşmanın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve aylık gelir durumuna göre farklılık var mıdır?

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Duygusal emek, son yıllarda emeğin, hizmetin ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerde dikkat çeken bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çeşitli örneklem grupları altında duygusal emek ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiye dair çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu tür çalışmalarda katılımcı grupları doğal olarak yoğun insan ilişkileri olan mesleki gruplardır. Duygusal emek, örgüt tarafından belirlenen davranışların sergilenmesi için çalışanlar tarafından sergilenen emek ve buna göre davranma olarak tanımlandığından, bu tür çalışmalar genellikle duygusal emek ile çalışanların tutumları ve davranışları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Literatürde duygusal emek sonucunda ortaya çıkan en belirgin olumsuzluk tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olduğu görülmektedir. (Erickson ve Ritter, 2001; Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996).

Hizmet sağlayıcılar ve müşteriler arasında yüz yüze ve sesli etkileşimlerin sürekli gerçekleştiği konaklama sektöründe, çalışanlar duygusal emek taleplerine karşı savunmasızdır. Ancak, mevcut otel insan kaynakları yöneticileri duygusal emek kavramının farkında olsalar da pek çok otel işletmesi duygusal emeği kontrol etmek ve duyarsızlaşmayı önlemek için etkili stratejiler uygulamamaktadır. Bu nedenle, duygusal emek süreci ve çalışanlar için olumlu veya olumsuz sonuçları hakkında daha derin ve daha net bir anlayış, duygusal emeği ve sonuçlarını kontrol etmek için stratejiler oluşturma girişiminde kritik öneme sahiptir (Lee ve Ok, 2012).

Duyarsızlaşma, bireyin örgütte yaşadığı duygusal tükenme ile birlikte umursamaz, olaylara kayıtsız, çalışma arkadaşlarına karşı küçümseme gibi olumsuz davranışlar olarak ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005). Maslach'a göre duyarsızlaşma genellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu çalışma ortamında ortaya çıkan bir tür olumsuzluktur. Bu bağlamda insanlara hizmet veren kurumlardaki çalışanların, çoğu zaman diğer insanlarla yoğun bir ilişki içinde hatırı sayılır zaman harcaması gerekir. Sıklıkla, personel-müşteri etkileşimi, müşterinin mevcut sorunları (psikolojik, sosyal ve/veya fiziksel) etrafında merkezlenir ve bu nedenle öfke, utanç, korku veya umutsuzluk duygularıyla yüklenir. Bu sorunlara yönelik çözümler her zaman açık ve

kolay elde edilemez, dolayısıyla duruma belirsizlik ve hayal kırıklığı eklenir. Bu tür koşullar altında sürekli olarak insanlarla yoğun iletişim içinde olan çalışanlar için, kronik stres duygusal olarak yıpratıcı olabilir ve "duyarsızlaşma" riski taşır (Maslach ve Jakson, 1981). Dolayısıyla Maslach duyarsızlaşma kavramını genellikle bireyin insan ilişkilerinin yoğun olduğu ortam üzerinden değerlendirmektedir. Ona göre ne kadar çok insan ilişkileri yoğun ise duyarsızlaşmanın ortaya çıkması o kadar olasıdır.

Golembiewski'ye göre tükenmişlik süreci, gerekli olan işlevsel ayrılmanın yerini işlevsiz duyarsızlaşmaya bırakmasıyla başlar. Bu duyarsızlaşma biçimi işle ilgili performansa müdahale eder ve böylece kişinin kişisel başarı değerlendirmesini etkiler. Son olarak, kişisel başarının azalmasına yol açan duyarsızlaşma, nihayetinde duygusal tükenme ile sonuçlanır. Çalışanlar azalan başarılarının sorumluluğunu kendilerine atfettiklerinde (azalan öz-yeterlilik), duygusal olarak tükenmiş hissedecekler ve geçmişte gösterdikleri aynı çabayı göstermekte zorlanacaklardır. Bu nedenle, Golembiewski duyarsızlaşmayı azalan kişisel başarının öncülü olarak ve azalan kişisel başarıyı da duygusal tükenmenin öncülü olarak modellemektedir (Lewin ve Sager 2007). İlgili literatür incelendiğinde duygusal emek sonucunda ortaya çıkan duyarsızlaşma algısının yönetici desteği ve yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile azalacağı vurgulanmaktadır.

Yöneticiler, çalışanların iş performansları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan kişilerdir. Bu nedenle, çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri ilişkilerin kalitesi, yaşadıkları duyarsızlaşma seviyesini güçlü bir şekilde etkileyebilir. Özellikle, duyarsızlaşmanın üzerindeki sosyal desteğin önemi, iş talepleri-kaynaklar modeli ile açıklanabilir. Modele göre, iş talepleri, çalışanlar üzerinde psikolojik gerginlik yaratan bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder. İş taleplerine örnek olarak yüksek hacimli iş yükleri, rol çatışması ve güvenli olmayan çalışma koşulları verilebilir. Öte yandan, iş kaynakları, çalışanların iş hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel faktörleri ifade eder. İş kaynaklarına örnek olarak iş özerkliği, esnek iş programı ve sosyal destek verilebilir. İş talepleri-kaynaklar modeli, duyarsızlaşmanın çalışanların işteki taleplerle başa çıkmak için yeterli kaynağa sahip olmadıklarında ortaya çıkma eğiliminde olduğunu varsayar. Bu bakış açısından, yönetici desteği, çalışanların işteki yüksek taleplerle başa çıkmalarına yardımcı olan önemli iş kaynağı olarak

kabul edilmektedir (Charoensukmongkol, Moqbel ve Gutierrez-Wirsching 2016; Demerouti vd. 2001). Bununla birlikte bireylerin stres ve olumsuzluklara karşı en az zarar ile çıkabilmek bilmek için sahip oldukları tecrübe, bilgi ve öz kontrol becerilerini kullanmak olarak tanımlanan öğrenilmiş güçlülük düzeyinin de duyarsızlaşma üzerinde etkisi olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Literatürde, yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip çalışanların iş stresiyle başa çıkmada daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır. Bu bağlamda öğrenilmiş güçlülüğün duyarsızlaşma üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca belirli durumlarda daha derin bilgiye ve daha geniş deneyime sahip çalışanların, iş ortamlarında zorluklarla başa çıkmada diğerlerine göre daha yatkın olduğu yorumlanabilir. Ayrıca, çalışan becerikliliğini destekleyen uygulamalara yatırım yapan işletmeler daha başarılı bir süreç içerisinde olacaklardır (Clanton, Rude ve Taylor, 1992).

İlgili literatür bağlamında, günümüz global dünyasında teknolojinin hızla gelişimi ile birlikte pazar alanlarının genişlemesi, rekabet ortamının artması ve daha katı bir hal alması işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini ve belirlenen hedeflere ulaşabilmelerini zorlaştırmaktadır. Her ne kadar gelişen teknoloji ile birlikte insan gücü zaman zaman arka plana atılsa da makinelerin insan beyni ile yönetiliyor olması makineleşmenin insan gücünün önüne tamamıyla geçemeyeceğini göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve pazar alanlarında rekabeti etkin bir biçimde yapabilmesi için insan kaynakları faktörünü ön planda tutmaları gerekmektedir. Çalışanların işletmeler ile iyi ilişkiler içerisinde olmaları, örgütün etkin iş gücüne sahip olmasını, çalışanlardan yüksek performans elde etmesini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve güven gibi birçok olumlu duyguların oluşmasını sağlayarak örgütün çıkar ve hedeflerine ulaşmasında oldukça önemlidir. Bu olumlu duyguların oluşması birçok duygunun etkin ve iyi yönetilmesi ile ilişkilidir. Bunlardan bazıları bu çalışmanın temelini oluşturan; duygusal emek, algılanan yönetici desteği, öğrenilmiş güçlülük ve duyarsızlaşma düzeyidir. Bu bağlamda bu duyguların çalışanlar tarafından etkin ve verimli yönetilmesi örgüt için oluşabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırmakla birlikte olası sorunların önceden fark edilmesini de sağlayarak henüz örgüte yansımadan çözüme kavuşmasında oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde duygusal emek, algılanan yönetici desteği, öğrenilmiş güçlülük ve duyarsızlaşma düzeyi

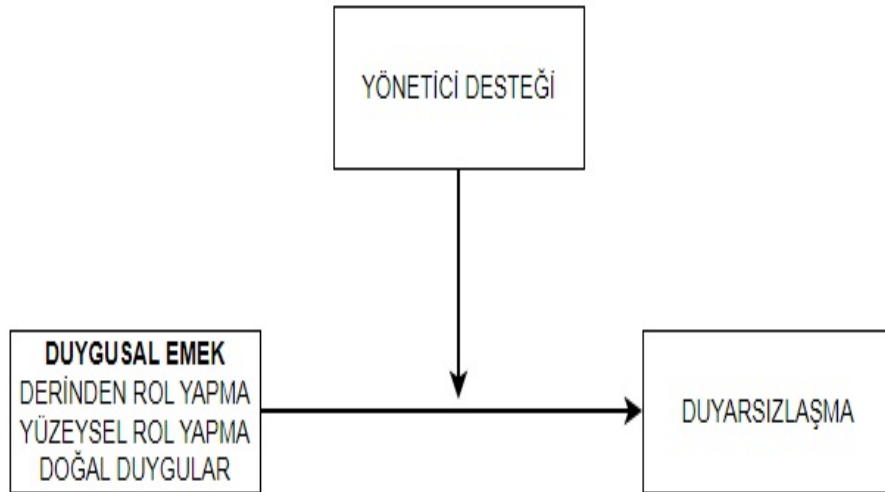
kavramları ele alınarak bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerin incelenmesi bu araştırmanın konusunu oluşturacaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otel işletmelerinde duygusal emek, algılanan yönetici desteği, öğrenilmiş güçlülük ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkilerin incelenmesi olacaktır.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

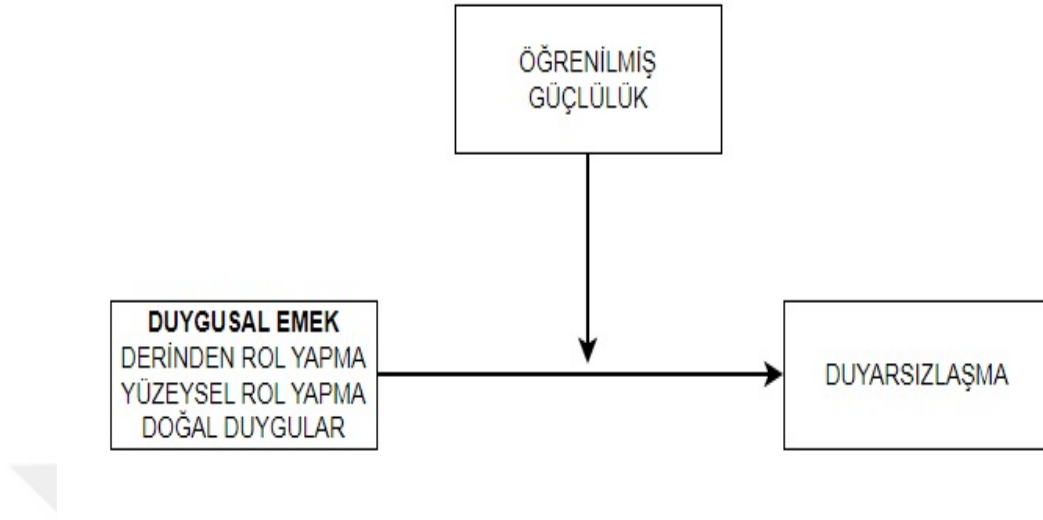
İlgili literatür incelendiğinde duygusal emek harcayan çalışanlarda stres, işten ayrılma niyeti, düşük performans, örgütsel bağlılıkta azalma gibi birçok olumsuz faktörün olduğu ancak çalışanlar için duygusal emeğin neden olduğu en belirgin olumsuzlukların başında tükenmişlik sendromu olduğu görülmektedir (Özgen, 2010). Bununla birlikte meta-analiz kapsamında duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda duygusal emeğin daha çok tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Eroğlu, 2014). Bu bağlamda bu çalışmada tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ele alınmıştır.

Araştırmanın modeli şekil 3 ve şekil 4 'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Araştırmanın Birinci Modeli



Şekil 4. Araştırmanın İkinci Modeli



Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁ Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂ Duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃ Duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄ Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

H₅ Duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

H₆ Duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

H₇ Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır.

H₈ Duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır.

H₉ Duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır.

2.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bilimsel araştırmalarda temel hedef; araştırmanın amacına uygun veriler kullanmak, bu veriler çerçevesinde belirli bulgu ve sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçları araştırma kapsamı içerisinde genelledebilmektir (Ural ve Kılıç, 2018). Evren; araştırma kapsamına giren olası bütün katılımcıların yer aldığı topluluk veya araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2018; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019). Yapılan bu araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Ancak Antalya’da 5 yıldızlı otellerde çalışanlar sayısı hakkında net bir bilgiye ulaşılamamıştır. Dolayısıyla araştırma evrenine dair büyüklüğün tahmin edilebilmesi adına Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı tesislerin sayısı incelenmiştir. Turizm bakanlığı resmî sitesinde elde edilen bilgilere 39’u tatil köyü olmak üzere toplam 430 tane 5 yıldızlı tesis bulunmaktadır. Buradan hareketle 5 yıldızlı otel sayısının kayda değer miktarda olması otel çalışanları sayısının da fazla olacağı tahmin edilmiştir. Bu bağlamda otel çalışanları ile ilgili net bir evren sayısının belirlenememesi ve evrenin fazla olacağı tahmini nedeniyle çalışanların tamamına ulaşmanın belirli nedenlerle (zaman, maliyet vb.) ulaşılamayacağı ön görülerek örneklem belirleme yoluna gidilmiştir.

Örneklem, evreni temsilen çeşitli tekniklerle evrenden seçilen elemanlardan oluşan ve üzerinde araştırma yapılan grup olarak ifade edilmektedir. Örnekleme ise bir süreç olarak tanımlanmakta olup; bir araştırmada evreni temsil edecek bireylerin belirlenmesidir. Örneklemin amacı evreni temsil eden deneklerden bilgi kazanmaktır. Çoğu araştırmalarda evrenin tamamına ulaşmak oldukça zordur. Özellikle sosyal bilimler alanında evrenin tamamına ulaşmak imkansızdır (Özen ve Gül, 2007). Dolayısıyla araştırmacı amacına uygun verileri, ulaşılabilir sayıya indirgeyen örneklem yoluyla elde ederek araştırma sonuçlarını tüm evren için genelledebilir (Ural ve Kılıç, 2018). Örneklem sayısının belirlenmesinde literatürde çeşitli formüller bulunmaktadır. Ancak bu araştırmada evrenin net veya yaklaşık

olarak belirlenememesi örneklem büyüklüğünün de belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda örneklemin evreni tam olarak temsil etmesinin beklenmesinden dolayı Coşkun vd. (2019) ve Ural ve Kılıç (2018) tarafından açıklanan evren büyüklüğün göre örneklem tablosu dikkate alınarak evren sayısının yüz bin ve üzeri olduğu varsayılarak Antalyadaki 5 yıldızlı otel çalışanlarından minimum 384 örneklem sayısına ulaşılacak hedeflenmiş olup, ulaşılan örneklem sayısı ise 539 olmuştur. Belirlenen örneklem sayısına ulaşmak için kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde amaç isteyen herkesin örneklem içerisine ve örnekleme dahil edilmesidir. Denek bulma işlemi belirlenen örneklem sayısına ulaşılan kadar devam eder. Bu örnekleme yönteminin seçimindeki temel amaç gerek zaman gerekse ekonomik açıdan çok büyük tasarruf sağlamasıdır.

2.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışmada öncelikle duygusal emek, algılanan yönetici desteği, duyarsızlaşma ve öğrenilmiş güçlülük ile ilgili literatür taraması yapılarak ilgili değişkenler detaylı bir biçimde araştırılmış, kuramsal bilgiler elde edilmiş ve elde edilen bu bilgiler alan araştırması ile desteklenmek üzere veri toplama sürecine geçilmiştir. Bu kapsamda birincil verileri elde etmek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket; “katılımcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme tekniği” olarak tanımlanmaktadır. Veri toplama teknikleri arasında en sık kullanılan teknik anket tekniğidir. Bunun en önemli sebebi, bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmesi ve anketlerden elde edilen bilgilerin bu programlar aracılığıyla analizinin kolay olmasıdır (Ural ve Kılıç, 2018; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019).

Araştırmada veri toplamak için iki bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve aylık gelir gibi bireysel özelliklerini betimlemek için sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise duyarsızlaşma, yönetici desteği, duygusal emek ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Söz konusu ölçeklerde beşli likert tipi kullanılmıştır. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde katılım düzeyleri ile tanımlanan ve 1 ile 5 arasında

puanlama yoluyla veriler elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler ise aşağıdaki şekildedir;

Çalışmada yapılan literatür taraması sonucunda birçok yerli yabancı çalışmalarda da kullanılmış ölçekler kullanılmıştır. Maslach ve Jakson (1981) tarafından geliştirilmiş duyarsızlaşma ölçeği; Eisenberger vd. (1986) ve Janet vd. (1988) tarafından geliştirilen algılanan yönetici desteği ölçeği; Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeği ve Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilen öğrenilmiş güçlülük ölçekleri kullanılmıştır.

Duyarsızlaşma ölçeği tek boyut ve beş ifade (1, 2, 3, 4, 5), algılanan yönetici desteği tek boyut ve yedi ifade (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12), duygusal emek; yüzeysel rol yapma (6 madde: 13, 14, 15, 16, 17, 18), derinden rol yapma (4 madde: 19, 20, 21, 22) ve doğal duygular (3 madde: 23, 24, 25) biçiminde üç boyutu kapsayan 13 madde ve son olarak öğrenilmiş güçlülük 36 madde (26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61) ve beşli likert tipi bir ölçüm aracı ile oluşturulmuştur.

Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilen öğrenilmiş güçlülük ölçeği 36 ifadeden oluştuğu daha önceden ifade edilmişti. Bu ölçekte “duygusal ve fizyolojik tepkileri kontrol etmek için bilişlerin ve öz-yönergelerin kullanımı” 12 ifade, “problem çözme stratejilerinin uygulanması” 11 ifade, “hemen doyumunu erteleme yeteneği” 4 ifade ve “algılanan öz yeterlilik” 9 ifade olduğu yazar tarafından belirtilmesine rağmen hangi ifadenin hangi boyuta ait olduğuna dair herhangi bir analiz yapmamış, 36 ifadenin bu dört unsuru kapsadığını belirtmiş ve 36 ifadeyi genel öğrenilmiş güçlülük ölçeği olarak ele almıştır. Bu çalışmada ölçeğin orijinaline uyularak öğrenilmiş güçlülük ölçeği tek boyut olarak ele alınmıştır. Ayrıca OG4, OG6, OG8, OG9, OG14, OG16, OG18, OG19, OG21, OG29, OG35 ifadeleri olumsuzluk içerdiği için ters kodlama ile analize tabi tutulmuşlardır.

Ölçeklerin Türkçesi için Duyarsızlaşma ölçeği Demircioğlu (2020), algılanan yönetici desteği Aydın Göktepe (2016), duygusal emek ölçeği Barış Eren (2021) ve öğrenilmiş güçlülük ölçeği Güler (2019)’in çalışmalarından yararlanılmıştır.

2.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Bir araştırmada bazı başlangıç noktalarının sorgulanmadan doğru kabul edilmesi gerekebilir. Bu kabul varsayım olarak ifade edilmektedir. Araştırmacı bazı

kanıtlanması güç durumlarda kişisel görüş, inanç ve değer tercihinde bulunup bu değer doğru olduğunu varsayabilir. Bununla birlikte bir araştırmada zorunlu veya tercihli sınırlıklar da söz konusu olabilmektedir. Araştırmacının yapmak isteyip de bazı nedenlerden dolayı yapamadığı ve vazgeçmek zorunda kaldığı şeyler araştırmanın sınırlılıkları içinde yer almaktadır. Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulgular verilen sınırlılıklar içinde geçerli olabilmektedir (Karasar, 2016). Buradan hareketle bu çalışmada bazı varsayım ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır;

- Araştırma kapsamında ele alınan örneklem büyüklüğünün evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırmanın amacına uygun olarak araştırmaya konu olan örneklem grubunun araştırma sorularını okuyup anladığı ve soruları tarafsız bir biçimde cevapladığı varsayılmıştır.
- Anket formunda bulunan ifadelerin araştırmanın amacına, sorusuna ve alt sorularına cevap bulmak konusunda yeterli olduğu varsayılmıştır.

Bununla birlikte araştırmanın sınırlılıkları ise;

- Araştırma Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel çalışanlarından 539 katılımcı ile sınırlıdır.
- Anket duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük ölçekleri ile birlikte toplam 61 maddeden oluşmakta ve elde edilen veriler bu ifadelerle verilen yanıtlarla sınırlıdır.
- Araştırma kuramsal çerçeve kapsamında ulaşılabilen ilgili alan yazın ile sınırlıdır.
- Araştırma verileri Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarının demografik özellikleri ve görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma verileri zaman içerisinde değişebileceği için elde edilen bulgular 2023 Haziran-Temmuz-Ağustos ve Eylül aylarında yapılan zaman periyodu ile sınırlıdır.

2.7. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu kısmında anket yolu ile toplanan verilerin bilgisayar ortamında yapılan analizler kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların özellikleri, duygusal emek, duyarsızlaşma, algılanan yönetici desteği

ve öğrenilmiş güçlülük algılarına ilişkin bulguların yanı sıra söz konusu değişkenlere ait ölçeklerin normallik, güvenilirlik ve geçerlilik testleri ve bunlarla birlikte araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin testlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

2.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablo 2. de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, aylık gelir, işletmede çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi ifadelerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	225	41,7	Evli	366	67,9
Erkek	314	58,3	Bekar	173	32,1
Toplam	539	100,0	Toplam	539	100,0
İşletmede Çalışma Süresi			Eğitim Durumu		
1-3 Yıl	357	66,2	İlköğretim	41	7,6
4-7 Yıl	105	19,5	Lise	162	30,1
8-11 Yıl	37	6,9	Önlisans	123	22,8
12-15 Yıl	16	3,0	Lisans	201	37,3
16 Yıl ve üzeri	11	2,0	Lisansüstü	12	2,2
Yanıtsız	13	2,4	-	-	-
Toplam	539	100,0	Toplam	539	100,0
Sektörde Çalışma Süresi			Yaş		
1-3 Yıl	109	20,2	18-24	68	12,6
4-7 Yıl	114	21,2	25-31	98	18,2
8-11 Yıl	97	18,0	32-38	213	39,5
12-15 Yıl	91	16,9	39-45	123	22,8
16 Yıl ve üzeri	115	21,3	46 ve üstü	37	6,9
Yanıtsız	13	2,4	-	-	-
Toplam	539	100,0	Toplam	539	100,0
Aylık Gelir					
11400 TL ve altı	27	5,0	-	-	-
11401-19000 TL	303	56,2	-	-	-
19001-24000 TL	69	12,8	-	-	-
24001 TL ve üstü	46	8,5	-	-	-
Yanıtsız	94	17,4	-	-	-
Toplam	539	100,0	-	-	-

Tablo 2.'de çalışanların demografik verilerine bakıldığında; cinsiyet dağılımına göre katılımcıların %41,7'sini (n=225) kadın, %58,3'nü (n=314) ise erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımına bakıldığında katılımcıların %67,9'unu (n=366) evli, %32,1'ini (n=173) bekâr çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş

grubuna göre katılımcıların %12,6'sını (n=68) 18-24 yaş arası, %18,2'ini (n=98) 25-31 yaş arası, %39,5'ini (n=213) 32-38 yaş arası, %22,8'ini (n=123) 39-45 yaş arası, %6,9'unun (n=37) ise 46 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre katılımcıların %7,6'sını (n=41) ilköğretim, %30,1'ini (n=162) lise, %22,8'ini (n=123) önlisans, %37,3'ünü (n=201) lisans ve %2,2'sini (n=12) lisansüstü mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmede çalışma süresine göre katılımcıların %66,2'si (n=357) 1-3 yıl arası, %19,5'i (n=105) 4-7 yıl arası, %6,9'u (n=37) 8-11 yıl arası, %3,0'ü (n=16) 12-15 yıl arası, %2'si (n=11) 16 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca %2,4'ü (n=13) bu soruyu yanıtsız bırakmışlardır. Sektördeki çalışma süresi incelendiğinde ise katılımcıların %20,2'sini (n=109) 1-3 yıl arası çalışanlar, %21,2'sini (n=114) 4-7 yıl arası çalışanlar, %18,0'ini (n=97) 8-11 yıl arası çalışanlar, %16,9'unu (n=91) 12-15 yıl arası çalışanlar, %21,3'ünü (n=115) 16 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Yine bu soru da yanıtsız bulunmaktadır ve bu oran katılımcıların %2,4'ünü (n=13) oluşturmaktadır. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde; katılımcıların %5,0'ini (n=27) 11400 TL ve altında ücret alanlar, %56,2'sini (n=303) 11401-19000 TL arası, %12,8'ini (n=69) 19001-24000 TL arası, %8,5'ini (n=46) 24001 ve üstü ücret aldığını, soruyu yanıtsız bırakanların ise %17,4'ünü (n=94) oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2 özetlenecek olursa; erkek, evli ve lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumunun yüksek olması soruları anlama ve dolayısıyla doğru bilgi elde edilmesine katkı sağladığı söylenebilir. Ayrıca katılımcıların işletmede çalışma sürelerinin en yüksek 1-3 yıl arası olduğu, sektörde çalışma sürelerinde ise en yüksek grubu 16 yıl ve üzeri çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların sektörde oldukça tecrübeli olması da yine sektörde yaşadıkları duyguları ifade etme konusunda tecrübeli olduklarını gösterebilir. Son olarak katılımcıların çoğunluğu asgari ücret üstü gelire sahip oldukları görülmektedir.

2.7.2. Duygusal Emek, Yönetici Desteği, Duyarsızlaşma ve Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeklerine İlişkin Normallik Testi

Normal dağılımın çarpıklık ve basıklık olmak üzere iki önemli bileşeni vardır. Çarpıklık, verinin mod, medyanı ve ortalamasının birbirlerinin durumuyla ilgilidir. Ortalama, dağılımın ortasında olduğunda simetrik dağılımın olduğu ve dolayısıyla herhangi bir çarpıklık değerin olmadığı anlamına gelir. Ortalama, dağılımın ortasında

olmadığında simetrik olmayan bir dağılım (çarpık dağılım) söz konusu olur. Basıklık ise, verilerin ortalamadan ne kadar uzaklaştığı veya ortalamaya ne kadar yaklaştığı ile ilgilidir. Başka bir deyişle verilerin standart sapması ile ilgilidir. Standart sapma küçük olduğunda sivri bir dağılım; standart sapma büyük olduğunda ise düzleştirilmiş bir dağılım anlamına gelir (Demir, 2022). Bununla birlikte, çarpıklık ve basıklık değerleri pozitif ve negatif değerler alabilmektedir. Dolayısıyla ± 2 arasında bir değer alması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilmektedir (Kalaycı, 2014).

Tablo 3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Duyarsızlaşma	0,714	0,105	0,229	0,210
Yönetici Desteği	-0,527	0,105	-0,142	0,210
Öğrenilmiş Güçlülük	0,137	0,105	0,790	0,210
Duygusal Emek	0,013	0,105	0,784	0,210
Derinden Rol Yapma	0,067	0,105	0,150	0,210
Yüzeysel Rol Yapma	-0,014	0,105	-1,148	0,210
Doğal duygular	-0,267	,0105	-1,117	0,210

Tablo 3 incelendiğinde; duyarsızlaşma 0.714, yönetici desteği -0,527, öğrenilmiş güçlülük 0,137, duygusal emek, 0,013, derinden rol yapma 0,067, yüzeysel rol yapma -0,014 ve doğal duygular -0,267 çarpıklık değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte aynı değişkenlerin basıklık değerleri incelendiğinde; duyarsızlaşma 0.229, yönetici desteği -0,142, öğrenilmiş güçlülük 0,790, duygusal emek, 0,784, derinden rol yapma 0,150, yüzeysel rol yapma -1,148 ve doğal duygular -1,117 çarpıklık değerler elde edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerler incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir değer aralığında olduğu ve dolayısıyla araştırma verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

2.7.3. Duygusal Emek, Yönetici Desteği, Duyarsızlaşma ve Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi, belirlenmiş herhangi bir konu hakkında örnekleme belirlenmiş birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilmiş ölçme aracında bulunan ifadelerin kendi içlerinde tutarlılık gösterip göstermediğine ilişkin sonucu elde etmek amacıyla yapılan testtir. Bir başka ifadeyle, örneklem grubunun ifadelere verdikleri cevaplardan hareketle deneklere yöneltilen soruların tamamının aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir (Ural ve Kılıç, 2018).

Güvenirlilik analizi için; Alpha, Split-half, Guttman, Parallel ve Strict Paralel gibi birçok yöntem geliştirilmiştir ancak bu yöntemler arasın en yaygın kullanılan yöntem Alfa (Cronbach) yöntemidir. Güvenirlilik analizinde elde edilen kat sayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Değer 1'e yaklaştıkça güvenirlilik analizi artar. Diğer bir ifadeyle ,60 ile ,80 arasında iyi, ,80 ile 1,00 arasında güvenirliliğin çok iyi olduğu belirtilmektedir (Ural ve Kılıç, 2018; Kozak, 2015). Bu araştırma ölçeklerine ilişkin güvenirlilik analizi sonuçları tablo 4. 'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Testi

Ölçekler	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Duyarsızlaşma	,822	5
Yönetici Desteği	,922	7
Öğrenilmiş Güçlülük	,723	36
Duygusal Emek (Genel)	,641	13
Derinden Rol Yapma	,878	4
Yüzeysel Rol Yapma	,942	6
Doğal duygular	,920	3

Tablo 4 incelendiğinde ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin cronbach alpha; duyarsızlaşma ,822, yönetici desteği ,922, öğrenilmiş güçlülük ,723, duygusal emek ,641, duygusal emek boyutları; derinden rol yapma boyutu ,878, yüzeysel rol yapma boyutu ,942 ve doğal duygular boyutu ,920 kat sayılarına sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu değerlerin literatürde belirtilen değer aralığında olduğu ve bu bağlamda araştırma ölçeklerinin güvenirliliğinin iyi olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

2.7.4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın izleyen bu kısmında duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük ölçeklerinde yer alan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistik bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerde yer alan ifadelerin; yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin veriler ilgili tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		F (%)					Ort.	S.S.
		1	2	3	4	5		
Yüzeysel Rol Yapma	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	13,9	28,0	12,2	34,1	11,7	3,01	1,28
	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	13,7	26,2	21,2	30,2	8,7	2,94	1,20
	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	15,2	31,2	16,9	28,8	8,0	2,83	1,22
	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım.	16,3	22,6	18,0	28,4	14,7	3,02	1,32
	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	12,2	24,3	27,6	26,0	9,8	2,96	1,17
	Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	9,1	22,8	30,4	28,9	8,7	3,05	1,10
Yüzeysel Rol Yapma (Genel)							2,97	6,45
Derinden Rol Yapma	Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmek için çaba harcarım.	7,1	21,3	44,7	21,2	5,8	2,97	0,96
	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	6,9	18,7	46,9	21,5	5,9	3,00	0,95
	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba harcarım.	7,1	18,7	52,1	16,5	5,6	2,94	0,92
	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	4,5	23,7	44,2	22,4	5,2	3,00	0,92
Derinden Rol Yapma (Genel)							2,98	3,22
Doğal Duygular	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	5,2	24,3	20,6	39,7	10,2	3,25	1,09
	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	14,1	17,3	14,7	31,4	22,6	3,31	1,36
	Müşterilere sergilediğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	7,4	26,2	22,3	27,6	16,5	3,19	1,20
Doğal Duygular (Genel)							3,25	3,41
Duygusal Emek (Genel)							3,041	6,44

Tablo 5 incelendiğinde duygusal emeğin genel ortalaması 3,041 düzeyinden olduğu ve en yüksek ortalamanın (3,25) doğal duygular boyutuna ait olduğu görülmektedir. Doğal duygular boyutu incelendiğinde ise; en yüksek ortalama “müşterilere sergilediğim duygular samimidir” (3,31) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Bu ifadede en yüksek oran %31,4 ile 4 (kesinlikle katılıyorum) yanıtına ait olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların çoğunluğunun samimi duygular kapsamında

müşterilere yaklaştığı anlamını içermektedir. En düşük ortalama ise “*Müşterilere sergilediğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.*” (3,19) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Doğal duygular boyutundan sonraki yüksek ortalama derinden rol yapma boyutuna (2,98) ait olduğu, yine bu boyutta da en yüksek ortalama iki ifadeye ait olduğu görülmektedir (3,00). Bu ifadeler; “*Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.*” ve “*Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.*” Bu ifadelere ilişkin verilen yanıt ise sırasıyla %44,2 ve %46,9 3 (kararsızım) yanıtına ait olduğu görülmektedir. Bununla birlikte en düşük ortalamasının ise yüzeysel rol yapma (2,97) boyutuna ait olduğu sonuçlanmıştır. Bu boyutun en yüksek ortalaması “*Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.*” (3,05) ifadesine aittir. Bu ifadede en yüksek katılım düzeyi ise %30,04 ile 3 (kararsızım) düzeyine ilişkindir.

Tablo 6. Duyarsızlaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	F (%)					Ort.	S.S.
	1	2	3	4	5		
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	27,8	48,2	12,6	9,8	1,5	2,08	0,96
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	25,8	41,9	14,8	13,5	3,9	2,27	1,10
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	33,6	33,8	15,6	12,8	4,3	2,20	1,15
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	51,0	33,8	8,3	5,2	1,7	1,72	0,93
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	10,8	20,6	14,8	42,1	11,7	3,23	1,21
Duyarsızlaşma (Genel)						2,30	4,13

Tablo 6’da duyarsızlaşma ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistik veriler yer almaktadır. Buna göre en yüksek ifade ortalaması (3,23) “*İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.*” İfadesine ait olduğu elde edilmiştir. Bu ifadede en yüksek katılım düzeyi ise %42,1 ile 4 (Katılıyorum) cevabına ait olduğu, dolayısıyla katılımcıların müşterilerin bazı problemlerinden onları sorumlu tuttukları ve bu kapsamda katılımcıların bu durumdan rahatsızlık duydukları ifade edilebilir. Bununla birlikte en düşük ortalama ifadesi (1,72) “*işim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu*

umurumda değil.” Bu ifadede en yüksek katılım düzeyi %51 ile 1 (Kesinlikle katılmıyorum) cevabına ait olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	F (%)					Ort.	S.S.
	1	2	3	4	5		
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	4,8	12,6	20,0	43,6	18,9	3,59	1,07
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	5,4	17,6	24,9	45,6	6,5	3,30	1,00
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	8,5	24,7	37,3	24,9	4,6	2,92	1,00
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkânı sağlar.	11,7	26,2	33,0	25,0	4,1	2,83	1,05
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkân sağlar.	6,7	14,8	26,9	41,2	10,4	3,33	1,06
İşimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimizi iletir.	4,8	11,3	31,2	41,6	11,1	3,42	0,99
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog., çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	4,3	12,4	36,5	40,8	5,9	3,31	0,91
Yönetici Desteği (Genel)						3,24	5,88

Tablo 7’de yer alan yönetici desteği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerde; en yüksek ortalama ifadesi 3,59 ile “*Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.*” ve bu ifadeye en yüksek katılım düzeyi %43,6 ile 4 (Katılıyorum) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ifadesi ise (2,83) “*Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkânı sağlar.*” Bu ifadede en yüksek katılım düzeyi 3 (kararsızım) olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer ifadelerin katılım düzeyleri incelendiğinde katılımcıların 4 (katılıyorum) düzeyinde cevapladıkları ve dolayısıyla örneklem grubunda bulunan katılımcıların yönetici desteği algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 8. Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	F (%)					Ort.	S.S.
	1	2	3	4	5		
Sıkıcı bir iş yaparken, işin en az sıkıcı olan yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancımı düşünürüm.	2,0	5,2	13,9	49,5	29,3	3,98	0,90
Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yeneceğimi düşünürüm.	2,0	6,1	14,7	58,1	19,1	3,86	0,86
Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.	1,9	11,5	44,9	30,2	11,5	3,38	0,89
Sinirlilik ve gerginliğimi yardım almadan yenmek bana güç gelir.	9,5	21,5	42,7	16,9	9,5	2,95	1,06
Kendimi üzüntülü hissettiğimde hoş olayları düşünmeye çalışırım.	2,6	7,6	23,2	51,4	15,2	3,69	0,90
Geçmişte yaptığım hataları düşünmekten kendimi alamam.	14,5	25,6	26,5	21,2	12,2	2,91	1,23
Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.	2,0	4,3	13,0	59,7	21,0	3,93	0,83
Birisi beni zorlarsa işimi daha çabuk yaparım.	6,9	19,9	20,4	24,9	28,0	3,47	1,27
Zor bir karar vereceksem bütün bilgiler elimde olsa bile bu kararı ertelerim.	6,7	28,2	37,7	21,5	5,9	2,91	0,99
Okuduğum şeye kendimi veremediğimde dikkatimi toplamak için yollar ararım.	1,9	5,9	23,9	52,3	16,0	3,74	0,86
Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan her şeyi ortadan kaldırırım.	3,3	10,6	19,7	47,9	18,6	3,67	1,00
Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir diye araştırırım.	7,2	21,7	31,0	30,2	9,8	3,13	1,08
Beni sıkı bir düşünce karşısında güzel şeyler düşünmeye çalışırım.	1,7	6,3	25,0	49,9	17,1	3,74	0,87
Günde iki paket sigara içiyor olsam, bırakmak için muhtemelen başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.	5,0	13,2	44,3	24,5	13,0	3,27	1,01
Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.	2,0	11,9	49,2	30,6	6,3	3,27	0,82
Kendimi sinirli ve gergin hissettiğimde, sakinleştirici ilacım varsa bir tane alırım.	3,7	13,2	29,3	41,4	12,4	3,45	0,99
Üzüntülü olduğumda kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.	1,5	7,1	35,3	43,2	13,0	3,59	0,85
Hemen yapabilecek durumda bile olsam hoşlanmadığım işleri geciktiririm.	12,1	34,5	26,2	20,6	6,7	2,75	1,11
Bazı kötü huylarımdan vazgeçebilmem için başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.	5,0	14,7	43,8	26,9	9,6	3,21	0,97
Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.	1,3	8,7	13,7	57,5	18,7	3,83	0,87
Beni kötümser yapsa da gelecekte olabilecek bütün felaketleri düşünmekten kendimi alamam.	19,3	27,6	20,0	23,9	9,1	2,75	1,26
Önce yapmam gereken işi bitirip, sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.	3,7	10,9	18,0	51,0	16,3	3,65	0,99
Bedenimin herhangi bir yerinde ağrı hissettiğimde, bunu dert etmemeye çalışırım.	13,9	25,2	19,7	28,0	13,2	3,01	1,27
Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.	0,7	0,2	1,9	47,5	49,7	4,45	0,62
Başarısızlıkla gelen kötü duyguları yenmek için, kendime bir şeyler yapabileceğimi telkin ederim.	2,0	10,0	22,6	44,7	20,6	3,71	0,96
Kendimi patlayacakmış gibi hissettiğimde “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.	1,9	9,1	26,5	41,7	20,8	3,70	0,95
Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.	3,2	11,9	26,3	38,6	20,0	3,60	1,03

Genellikle bir karar vereceğim zaman, bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.	0,4	5,0	24,3	49,0	21,3	3,85	0,81
Acilen yapılması gereken şeyler olsa bile, önce yapmaktan hoşlandığım şeyleri yaparım.	14,5	34,3	26,9	17,3	7,1	2,68	1,13
Önemli bir işi elimde olmayan nedenlerle geciktirdiğimde kendi kendime sakin olmayı telkin ederim.	3,7	6,5	40,1	34,9	12,8	3,44	0,94
Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.	11,9	26,2	19,5	26,7	15,8	3,08	1,27
Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.	1,5	3,0	8,2	53,1	34,3	4,15	0,80
Kısıtlı param olduğunda, kendime bir bütçe yaparım.	1,5	3,5	8,0	40,3	46,8	3,27	0,86
Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.	0,6	5,0	15,0	51,0	28,4	4,01	0,82
Sık sık beni rahatsız eden nahoş düşünceleri yenemediğim olur.	25,0	27,3	27,5	14,8	5,4	2,48	1,17
Aç olduğum halde yemek yeme imkânım yoksa ya unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.	5,4	18,2	40,4	27,5	8,5	3,15	0,99
Öğrenilmiş Güçlülük (Genel)						3,46	10,96

Tablo 8’de öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistik bulguları yer almaktadır. Bu kapsamda ölçeğe ilişkin en yüksek üç ve en düşük ortalamaya sahip üç ifade aşağıdaki gibidir;

Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar (4,45)

Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım (4,15)

Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım (4,01)

Sık sık beni rahatsız eden nahoş düşünceleri yenemediğim olur (2,48)

Acilen yapılması gereken şeyler olsa bile, önce yapmaktan hoşlandığım şeyleri yaparım (2,68)

Beni kötümser yapsa da gelecekte olabilecek bütün felaketleri düşünmekten kendimi alamam (2,75)

Öğrenilmiş güçlülük ölçeği genel olarak incelendiğinde katılımcıların öğrenilmiş güçlülük algılarının yüksek olduğu görülmektedir.

2.7.5. Araştırma Ölçeklerine İlişkin T-testi Test Sonuçları

Bu kısımda katılımcıların cinsiyete göre karşılaştırılması bulgularının elde edilmesi için t-testi analizine başvurulmuştur. T-testi; bağımlı değişken sayısının maksimum iki olduğu durumlarda yapılabilen bir analizdir. Bu yöntem bağımsız değişkenlerdeki anlamlılığın bağımlı değişkenini değişimi ile bağımsız değişken üzerindeki

değişimin olup olmadığının belirlenmesi için başvurulan bir yöntemdir (Kozak, 2015). Bir başka ifadeyle, birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı değişkene göre ortalamaların karşılaştırılması, ortalamalar arasındaki farkın belli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir istatistiksel analizdir. Bu yöntemle istatistiksel olarak anlamlılıktan söz edebilmek için (p) değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Ural ve Kılıç, 2018).

İzleyen kısımlarda katılımcıların her bir değişkene dair cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	$\bar{X}$	t	P
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	2,88	-1,597	0,111
	Erkek	3,03		
Derinden Rol Yapma	Kadın	2,91	-1,587	0,113
	Erkek	3,02		
Doğal Duygular	Kadın	3,30	0,900	0,369
	Erkek	3,21		
Duygusal Emek (Genel)	Kadın	2,99	-1,928	0,054
	Erkek	3,07		

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların duygusal emek algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında; yüzeysel rol yapma boyutunda kadın katılımcıların ortalaması 2,88 erkek katılımcıların 3,03, derinden rol yapma boyutunda kadın ortalaması 2,91, erkek katılımcıların ortalaması 3,02, doğal duygular boyutunda kadın katılımcıların ortalaması 3,30, erkek katılımcıların ortalaması 3,21, ölçeğin geneline bakıldığında kadın katılımcıların ortalaması 2,99, erkek katılımcıların ortalaması ise 3,07 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri incelendiğinde bütün değerlerin 0,05'ten büyük olduğu elde edilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	t	P
Yüzeysel Rol Yapma	Evli	2,97	0,092	0,927
	Bekar	2,96		
Derinden Rol Yapma	Evli	2,93	-2,148	0,032*
	Bekar	3,09		
Doğal Duygular	Evli	3,27	0,627	0,531
	Bekar	3,20		
Duygusal Emek (Genel)	Evli	3,03	-0,637	0,524
	Bekar	3,06		

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların duygusal emek algılarının medeni duruma göre karşılaştırılmasında sadece derinden rol yapma boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu diğer boyutlarda anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda bekar katılımcıların (3,09) evli katılımcılara oranla (2,93) daha derin duygular sergilediği görülmektedir. Diğer boyutların ortalamalara bakıldığında; yüzeysel rol yapma boyutunda evli katılımcıların ortalaması 2,97, bekar katılımcıların 2,96, doğal duygular boyutunda evli katılımcıların ortalaması 3,27, bekar katılımcıların ortalaması 3,20, ölçeğin geneline bakıldığında evli katılımcıların ortalaması 3,03, bekar katılımcıların ortalaması ise 3,06 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri incelendiğinde derinden rol yapma boyutu haricinde bütün değerlerin 0,05'ten büyük olduğu elde edilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Duyarsızlaşma, Yönetici Desteği ve Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	$\bar{X}$	t	P
Duyarsızlaşma	Kadın	2,26	-1,053	0,293
	Erkek	2,33		
Yönetici Desteği	Kadın	3,17	-1,711	0,088
	Erkek	3,30		
Öğrenilmiş Güçlülük	Kadın	3,51	-0,230	0,818
	Erkek	3,51		

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Ölçeklerin ortalaması incelendiğinde; duyarsızlaşma algısında kadın katılımcıların ortalaması 2,26, erkek katılımcıların 2,33 yönetici desteği algısında kadın katılımcıların 3,17, erkek katılımcıların 3,30 ve son olarak öğrenilmiş güçlülük ortalamasında hem kadın hem de erkek katılımcıların ortalaması

3,51 olarak elde edilmiştir. Yine bu analizde elde edilen p değeri 0,05'ten büyük değer olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Duyarsızlaşma, Yönetici Desteği ve Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	t	P
Duyarsızlaşma	Evli	2,43	5,193	0,000*
	Bekar	2,04		
Yönetici Desteği	Evli	3,18	-2,428	0,160
	Bekar	3,37		
Öğrenilmiş Güçlülük	Evli	3,52	0,750	0,453
	Bekar	3,49		

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların duyarsızlaşma algılarında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu durum; evli çalışanların (2,43) bekar çalışanlara (2,04) oranla daha duyarsız davranışlarda bulunduğunu göstermektedir. Yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük algılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Ölçeklerin ortalaması incelendiğinde; yönetici desteği algılarında evlilerin 3,18, bekarların 3,37 ve öğrenilmiş güçlülük algılarında evlilerin 3,52, bekarların ise 3,49 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük ölçeklerine dair p değeri 0,05'ten büyük olduğu bulgusu elde edilmiştir.

2.7.6. Araştırma Ölçeklerine İlişkin One-Way ANOVA Test Sonuçları

t-testi analizi daha önce ifade edildiği gibi sadece iki grup arasında farklılıkları test etmek amacıyla yapılan bir testtir. Ancak ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlar olabilmekte ve bu durumda one-way ANOVA testi uygulanması literatürde uygun görülmektedir. One-way ANOVA, ikiden fazla grubun bağımlı değişkene göre ortalamaların karşılaştırılması ve ortalamalar arasındaki farklılığın belli bir güven (%95, %99 gibi) düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analizde anlamlılık düzeyinin 0,05'in üzerinde çıkması durumunda aritmetik ortalama düzeyinde bir fark olmadı ve dolayısıyla bütün bağımsız değişkenler için aynı durum veya benzerlik söz konusu olur (Ural ve Kılıç, 2018; Kozak 2015). Araştırmanın izleyen bu bölümünde katılımcıların duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük algılarına ilişkin; eğitim, gelir, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve yaşlarına göre karşılaştırma analizlerine değinilecektir.

2.7.6.1.Katılımcıların Duygusal Emek Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların duygusal emek algılarına ilişkin eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, yaş ve aylık gelirlerine ilişkin karşılaştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim	$\bar{X}$	P	F
Yüzeysel Rol Yapma	İlköğretim	2,56	,096	1,794
	Lise	3,02	,096	
	Ön lisans	2,94	,279	
	Lisans	3,02	,090	
	Lisansüstü	3,11	,522	
Derinden Rol Yapma	İlköğretim	3,02	1,000	1,179
	Lise	2,99	1,000	
	Ön lisans	3,09	,988	
	Lisans	2,90	,901	
	Lisansüstü	2,89	,989	
Doğal Duygular	İlköğretim	3,77 a	,007*	3,335
	Lise	3,10 a	,007*	
	Ön lisans	3,36	,258	
	Lisans	3,18 a	,023*	
	Lisansüstü	3,41	,874	
Duygusal Emek (genel)	İlköğretim	2,98	,975	0,523
	Lise	3,03	,975	
	Ön lisans	3,08	,779	
	Lisans	3,02	,989	
	Lisansüstü	3,04	,927	

*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde doğal duygular boyutunun eğitim durumuna göre farklılıkları incelendiğinde ilköğretim, lise ve lisans mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre en yüksek ortalamanın ilköğretim (3,77) en düşük ortalamanın lise (3,10) mezunları olduğu; lisans mezunlarının ise (3,18) eğitim durumlarına ait olduğu görülmektedir. Buradan hareketle öğrenim seviyesi düşük çalışanların, öğrenim seviyesi yüksek olan çalışanlara oranla daha yüksek doğal duygular sergileme seviyesine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ölçeğin diğer boyutları olan derinden ve yüzeysel rol yapma boyutları ile genel duygusal emek ölçeği incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmadığı görülmektedir. P değerlerinin de 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının İşletmede Çalıştıkları Yıllara Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Yıl	$\bar{X}$	P	F
Yüzeysel Rol Yapma	1-3 Yıl	2,91	,975	2,244
	4-7 Yıl	3,18	1,000	
	8-11 Yıl	3,13	1,000	
	12-15 Yıl	2,85	,980	
	16 Yıl ve üzeri	2,28	,375	
Derinden Rol Yapma	1-3 Yıl	2,96	,088	3,424
	4-7 Yıl	2,86	,073	
	8-11 Yıl	3,24	,826	
	12-15 Yıl	3,32	,972	
	16 Yıl ve üzeri	2,77	,157	
Doğal Duygular	1-3 Yıl	3,24	,726	2,476
	4-7 Yıl	3,11	,503	
	8-11 Yıl	3,34	,931	
	12-15 Yıl	3,14	,790	
	16 Yıl ve üzeri	4,24	,844	
Duygusal Emek (genel)	1-3 Yıl	3,00	,055	3,007
	4-7 Yıl	3,06	,209	
	8-11 Yıl	3,21	,871	
	12-15 Yıl	3,06	,471	
	16 Yıl ve üzeri	2,88	,119	
*p<0.05 Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 14 incelendiğinde çalışanların yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular ve genel duygusal emek sarf etme eğilimlerinde oteldeki çalışma yıllarına göre anlamlı farklılığa rastlanmadığı görülmektedir ($p>0,005$).

Tablo 15. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Sektörde Çalıştıkları Yıllara Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Yıl	$\bar{X}$	P	F
Yüzeysel Rol Yapma	1-3 Yıl	3,02	,999	0,296
	4-7 Yıl	2,93	,987	
	8-11 Yıl	2,97	,996	
	12-15 Yıl	2,88	,965	
	16 Yıl ve üzeri	3,00	,998	
Derinden Rol Yapma	1-3 Yıl	3,20 a	,003*	4,440
	4-7 Yıl	2,93	,085	
	8-11 Yıl	2,79 a	,003*	
	12-15 Yıl	2,95	,104	
	16 Yıl ve üzeri	2,93	,081	
Doğal Duygular	1-3 Yıl	3,12	,543	0,896
	4-7 Yıl	3,30	,851	
	8-11 Yıl	3,16	,623	
	12-15 Yıl	3,32	,884	
	16 Yıl ve üzeri	3,29	,839	
Duygusal Emek (genel)	1-3 Yıl	3,10	,344	2,348
	4-7 Yıl	3,02	,100	
	8-11 Yıl	2,96	,073	
	12-15 Yıl	3,00	,083	
	16 Yıl ve üzeri	3,04	,153	
*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Çalışanların sektörde çalışma yıllarına göre karşılaştırması tablo 15'te özetlenmiştir. Buna göre derinden rol yapma boyutunda 1-3 yıl çalışanların (3,20) ve 8-11 yıl çalışanların (2,79) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,005$). Yüzeysel rol yapma boyutu ve doğal duygular boyutu ile genel duygusal emek ölçeklerinde ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,005$).

Tablo 16. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Yaş	$\bar{X}$	P	F
Yüzeysel Rol Yapma	18-24 Yaş	3,30 a	,001*	4,034
	25-31 Yaş	2,88	,088	
	32-38 Yaş	2,97	,169	
	39-45 Yaş	3,00	,307	
	46 ve üzeri	2,45 a	,001*	
Derinden Rol Yapma	18-24 Yaş	3,04	,659	4,098
	25-31 Yaş	3,21 b	,003*	
	32-38 Yaş	2,86 b	,003*	
	39-45 Yaş	2,91	,836	
	46 ve üzeri	3,16	,940	
Doğal Duygular	18-24 Yaş	2,75 c	,003*	7,369
	25-31 Yaş	3,39 c	,003*	
	32-38 Yaş	3,15 d	,004*	
	39-45 Yaş	3,39 c	,001*	
	46 ve üzeri	3,85 c d	,000*	
Duygusal Emek (genel)	18-24 Yaş	3,09	1,000	1,469
	25-31 Yaş	3,10	1,000	
	32-38 Yaş	2,98	,457	
	39-45 Yaş	3,06	,992	
	46 ve üzeri	3,00	,862	
*p<0.05 a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 16 incelendiğinde duygusal emeğin üç boyutunda da katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre; katılımcıların yüzeysel rol yapma boyutu incelendiğinde, en yüksek ortalamam 18-24 yaş (3,30), en düşük ortalamamın ise 46 yaş ve üzeri (2,45) olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla katılımcıların yaşı artıkça yüzeysel rol yapma davranışlarının azaldığı söylenebilir. Derinden rol yapma boyutuna ilişkin; en yüksek ortalama 25-31 yaş (3,21) ve 46 yaş ve üzeri (3,16) katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Bu bağlamda derinden rol yapma boyutunda orta yaş ve üstü çalışanların daha derin davranışlarda bulunduğu ifade edilebilir. Doğal duygular boyutuna bakıldığında; en yüksek ortalama ile 46 yaş ve üzeri (3,85) ve 3,39 ortalama ile 25-31, 39-45 yaşları aralığında olan katılımcıların doğal davranışlarda bulundukları söylenebilir. Duygusal emek ölçeğinin geneline bakıldığında katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Duygusal emek (genel) ölçeğinin p değerinin de 0,05'ten büyük olduğu istatistiksel bulgu olarak elde edilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Duygusal Emek Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Aylık Gelir	$\bar{X}$	P	F
Yüzeysel Rol Yapma	11400 TL ve altı	2,70	,678	0,743
	11401-19000 TL	2,94	,984	
	19001-24000 TL	3,05	,999	
	24001 ve üzeri	3,09	,994	
Derinden Rol Yapma	11400 TL ve altı	3,13	,867	2,150
	11401-19000 TL	2,98	1,000	
	19001-24000 TL	3,12	,741	
	24001 ve üzeri	2,70	,369	
Doğal Duygular	11400 TL ve altı	3,49	,830	0,420
	11401-19000 TL	3,23	1,000	
	19001-24000 TL	3,31	,989	
	24001 ve üzeri	3,19	1,000	
Duygusal Emek (genel)	11400 TL ve altı	3,01	,999	0,822
	11401-19000 TL	3,02	,992	
	19001-24000 TL	3,13	,810	
	24001 ve üzeri	2,99	,978	
*p<0.05 Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 17 incelendiğinde katılımcıların duygusal emek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular boyutlarına ilişkin aylık gelirlerine göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Ölçek geneli ve boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında; yüzeysel rol yapma boyutunda en yüksek ortalama 24001 TL ve üzeri (3,09), en düşük ortalama ise 11400 TL ve altı (2,70) çalışanlar olduğu dikkat çekmektedir. Derinden rol yapma boyutu; en yüksek ortalama 11400 TL ve altı (3,13), en düşük ortalama ise (24001 TL ve üzeri (2,70) olduğu, doğal duygular boyutuna ilişkin ortalamalar; en yüksek ortalama 11400 TL ve altı (3,49), en düşük ortalama ise 24001 TL ve üstü (3,19) çalışanları kapsadığı görülmektedir. Ölçeğin geneline bakıldığında ise. En yüksek ortalama 19001-24000 TL (3.13), en düşük ortalama ise 24001 TL ve üzeri (2,99) katılımcıları kapsamaktadır.

2.7.6.2. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların duyarsızlaşma algılarına ilişkin eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, yaş ve aylık gelirlerine ilişkin karşılaştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim	$\bar{X}$	P	F
Duyarsızlaşma	İlköğretim	2,26 a	0,032*	2,720
	Lise	2,33 b	0,030*	
	Ön lisans	2,24 c	0,011*	
	Lisans	2,28 d	0,016*	
	Lisansüstü	3,05 a b c d	0,032*	
*p<0.05 a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 18 katılımcıların duyarsızlaşma algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu bağlamda en yüksek ortalama lisansüstü (3,05) en düşük ortalama ise ön lisans (2,24) ve ilköğretim (2,26) durumlarına ait olduğu görülmektedir. Buradan hareketle eğitim seviyesi yükseldikçe duyarsızlaşma algısının da yükseldiği söylenebilir.

Tablo 19. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmede Çalışma Süresi	$\bar{X}$	P	F
Duyarsızlaşma	1-3 yıl	2,19 a	,000*	5,069
	4-7 yıl	2,63 a	,000*	
	8-11 yıl	2,47	,982	
	12-15 yıl	2,26	1,000	
	16 yıl ve üzeri	2,20	1,000	
*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 19 değerlendirildiğinde katılımcıların işletme çalıştıkları yıllara göre duyarsızlaşma algılarının değişiminde anlamlılık olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde 4-7 yıl arası çalışanların ortalaması (2,63) 1-3 yıl arası çalışanların (2,19) ortalamasından yüksek olması, çalışanların işletmede çalıştıkları yılların artması ile duyarsızlaşma algısında da artış olacağı söylenebilir.

Tablo 20. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Sektörde Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sektörde Çalışma Süresi	$\bar{X}$	P	F
Duyarsızlaşma	1-3 yıl	2,02 a	,000*	5,819
	4-7 yıl	2,17 b	,025*	
	8-11 yıl	2,34	1,000	
	12-15 yıl	2,52 a b	,000*	
	16 yıl ve üzeri	2,49 a b	,000*	
*p<0.05 a, b: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 20 katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre duyarsızlaşma algılarının anlamlı olarak değiştiğini göstermektedir ($p<0,05$). Dolayısıyla 1-3 yıl, 12-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark olduğu bununla birlikte 4-7 yıl, 12-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında da anlamlı bir fark olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir. Bu bağlamda sektörde yeni ve tecrübesi az olan çalışanların daha az duyarsız olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	$\bar{X}$	P	F
Duyarsızlaşma	18-24	1,91 a	,000*	12,777
	25-31	1,99 b	,000*	
	32-38	2,48 a b	,000*	
	39-45	2,50 a b	,000*	
	46 ve üzeri	2,16	,544	
*p<0.05 a, b: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 21’de katılımcıların yaşlarına göre duyarsızlaşma algıları incelendiğinde, algılarındaki değişim istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Buna göre 18-24 yaş ile 32-38 ve 39-45 yaş grupları arasında ve 25-31 ile 32-38 ve 39-45 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların en genç grubu en az duyarsızlaşma algısında bulunduğu ve bu gruptan büyük yaşlara sahip diğer bireylerin ise daha fazla duyarsızlaşma algısına sahip olduğu görülmektedir. Yani yaş arttıkça duyarsızlaşma algısının da arttığı söylenebilir.

Tablo 22. Katılımcıların Duyarsızlaşma Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{X}$	P	F
Duyarsızlaşma	11400 TL ve altı	2,24	,968	3,632
	11401-19000 TL	2,20 a	,012*	
	19001-24000 TL	2,46	,915	
	24001 ve üzeri	2,62 a	,012*	
*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 22 incelendiğinde, katılımcıların duyarsızlaşma algılarının aylık gelirlerine göre anlamlı farklılığın 11401-19000 TL ile 24000 ve üzeri arasında olduğu istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($P<0,05$).

2.7.6.3. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların yönetici desteği algılarına ilişkin eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, yaş ve aylık gelirlerine ilişkin karşılaştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim	$\bar{X}$	P	F
Yönetici Desteği	İlköğretim	3,12	,991	1,050
	Lise	3,19	,991	
	Ön lisans	3,29	,793	
	Lisans	3,30	,754	
	Lisansüstü	2,95	,969	
*p<0.05 Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların yönetici desteği algılarında eğitim durumuna göre karşılaştırmada anlamlı bir farklılığın görülmediği ($p>0,05$), ortalamalar incelendiğinde; ilköğretim 3,12, lise 3.19, ön lisans 3,29, lisans 3,30 ve lisansüstü 2,95 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 24. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmede Çalışma Süresi	$\bar{X}$	P	F
Yönetici Desteği	1-3 yıl	3,32 a	,002*	3,543
	4-7 yıl	2,96 a	,002*	
	8-11 yıl	3,12	,769	
	12-15 yıl	3,41	1,000	
	16 yıl ve üzeri	3,40	1,000	
*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 24 algılanan yönetici desteğinin işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşma seviyesi 1-3 yıl ile 4-7 yıl arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,05). 1-3 yıl çalışanların ortalaması (3,32) ile 4-7 yıl çalışanların ortalaması (2,96) incelendiğinde 1-3 yıl arasında çalışanların daha yüksek yönetici desteği algıladıkları görülmektedir. Diğer çalışma sürelerinde ise anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Tablo 25. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sektörde Çalışma Süresi	$\bar{X}$	P	F
Yönetici Desteği	1-3 yıl	3,38	,999	1,372
	4-7 yıl	3,22	,903	
	8-11 yıl	3,12	,711	
	12-15 yıl	3,16	,799	
	16 yıl ve üzeri	3,28	,963	
*p<0.05: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 25'te bakıldığında algılanan yönetici desteğinin sektörde çalışma yılına göre farklılık göstermesi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır (p>0,05). Ortalamalar incelendiğinde en yüksek iki ortalama 1-3 yıl (3,38) ve 16 yıl ve üzeri (3,28), en düşük ortalama ise 8-11 yıl (3,12) ve 12-15 yıl (3,16) aralığına ait olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	$\bar{X}$	P	F
Yönetici Desteği	18-24	3,59 a	,001*	4,139
	25-31	3,23	,052	
	32-38	3,14 a	,001*	
	39-45	3,19 a	,016*	
	46 ve üzeri	3,40	,794	
*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların algılanan yönetici desteğinin yaş gruplarına göre farklılaştığı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Bu bağlamda yaş gruplarına göre en yüksek ortalama 18-24 yaş (3,59) en düşük ortalama ise 32-38 yaş (3,14) gruplarına ait olduğu elde edilmiştir. Sonuç olarak yaşları düşük olan katılımcıların daha fazla yönetici desteği algıladıkları, diğer yaş gruplarına mensup katılımcıların ise daha az yönetici desteği algıladıkları söylenebilir.

Tablo 27. Katılımcıların Yönetici Desteği Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{X}$	P	F
Yönetici Desteği	11400 TL ve altı	2,88 a	,035*	2,584
	11401-19000 TL	3,23	,889	
	19001-24000 TL	3,43 a	,035*	
	24001 ve üzeri	3,11	,643	
*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 27’de katılımcıların yönetici desteği algılarında aylık gelirlerinin farklılığına ilişkin istatistiksel sonuçlar sunulmuştur. Buna göre katılımcıların yönetici desteği algılarında aylık gelirlerinde farklılık 11400 TL ve altı ile 19001-24000 TL arasında istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Bu bağlamda en yüksek ortalama 19001-2400 TL (3,43) en düşük ortalama ise 11400 TL ve altı (2,88) katılımcı gruplarına ait olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların kazandıkları aylık gelir ile yönetici desteği algısı arasında doğru orantı olduğu söylenebilir. Diğer gelir aralıklarında ise anlamlı sonuç elde edilmemiştir ($p>0,05$).

2.7.6.4. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarına İlişkin One-way ANOVA Test Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların öğrenilmiş güçlülük algılarına ilişkin eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, yaş ve aylık gelirlerine ilişkin karşılaştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 28. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim	$\bar{X}$	P	F
Öğrenilmiş Güçlülük	İlköğretim	3,47	,965	0,595
	Lise	3,51	,965	
	Ön lisans	3,51	,972	
	Lisans	3,52	,926	
	Lisansüstü	3,63	,553	

*p<0.05: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28 katılımcıların öğrenilmiş güçlülük algılarına ilişkin eğitim durumunun farklılığına dair bilgileri içermektedir. Buna göre katılımcıların öğrenilmiş güçlülük algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık olmadığı istatistiksel olarak hesaplanmıştır (p>0,05). Tablo incelendiğinde en yüksek ortalama lisansüstü (3,63), en düşük ortalama ise ilköğretim (3,47) mezunları olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmede Çalışma Yılı	$\bar{X}$	P	F
Öğrenilmiş Güçlülük	1-3 yıl	3,94	,295	2,003
	4-7 yıl	3,50	,352	
	8-11 yıl	3,59	,956	
	12-15 yıl	3,64	,999	
	16 yıl ve üzeri	3,50	,730	

*p<0.05 Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 29 katılımcıların öğrenilmiş güçlülük algılarına ilişkin işletmede çalışma yıllarının farklılığına dair bilgileri içermektedir. Buna göre katılımcıların öğrenilmiş güçlülük algıları işletmede çalıştıkları yıllara göre anlamlı farklılık olmadığı istatistiksel olarak hesaplanmıştır (p>0,05). Ortalamalar incelendiğinde; en yüksek ortalama 12-15 yıl (3,64) en düşük ortalama ise 4-7 yıl ve 16 yıl ve üzeri (3,50) yılları arası çalışan olduğu gösterilmektedir.

Tablo 30. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Sektörde Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sektörde Çalışma Yılı	$\bar{X}$	P	F
Öğrenilmiş Güçlülük	1-3 yıl	3,45	,143	2,287
	4-7 yıl	3,53	,556	
	8-11 yıl	3,51	,427	
	12-15 yıl	3,47	,238	
	16 yıl ve üzeri	3,56	,774	
*p<0.05 Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 30 incelendiğinde; katılımcıların sektörde çalışma yıllarına ilişkin farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı olmadığı hesaplanmıştır ($p>0,05$). Ortalamalar incelendiğinde öğrenilmiş güçlülük algısı en yüksek olan çalışan grubu 16 yıl ve üzeri (3,56) çalışanlardan oluştuğu, en düşük ortalama ise 1-3 yıl (3,45) arası çalışanlar olduğu hesaplanmıştır. Dolayısıyla sektörde tecrübe sahibi çalışanların tecrübesi daha az olanlara oranla daha güçlü öğrenilmiş güçlülük algılarına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 31. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	$\bar{X}$	P	F
Öğrenilmiş Güçlülük	18-24	3,42 a	,046*	2,018
	25-31	3,53	,231	
	32-38	3,50	,379	
	39-45	3,56 a	,046*	
	46 ve üzeri	3,52	,611	
*p<0.05 a: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 31’de görüldüğü üzere katılımcıların yaşlarına göre farklılıkları 18-24 yaş aralığı ile 39-45 yaş aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Buna göre 39-45 yaş aralığı (3,56) ortalamasının 18-24 yaş aralığı (3,42) ortalamasına oranla daha yüksek olması genç çalışanların daha düşük öğrenilmiş güçlülük algılarına sahip olduğunu, orta yaş üstü çalışanların ise daha yüksek öğrenilmiş güçlülük algısına sahip olduklarını göstermektedir. Diğer yaş gruplarında ise farklılık anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 32. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Algılarının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{X}$	P	F
Öğrenilmiş Güçlülük	11400 TL ve altı	3,60	,833	0,726
	11401-19000 TL	3,50	,954	
	19001-24000 TL	3,49	,972	
	24001 TL ve üzeri	3,52	1,000	
*p<0.05 Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.				

Tablo 32 katılımcıların öğrenilmiş güçlülük algılarının aylık gelirlerine göre farklı olmadığını istatistiksel olarak göstermektedir ($p>0,05$). Bununla birlikte katılımcıların aylık gelirlerine göre ortalamaları değerlendirildiğinde; 11400 TL ve altı (3,60), 24001 TL ve üzeri (3,52), 114001-19000 TL (3,50) ve son olarak 19001-24000 TL (3,49) yüksekten düşüğe doğru sıralandığı dikkat çekmektedir.

2.7.7. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arası ilişkilerin daha önce test edildiği ve modele uygunluğun yeni araştırmada tekrardan bu uyumun olup olmadığı açısından test edilmektedir. Bir başka ifadeyle doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve az faktör altında toplanmış ölçeğin araştırmanın yapıldığı örnekleme de aynı sonucu verip vermediğinin test edilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2015). Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indeksleri ve eşik değerler söz konusu olmaktadır. Bu değerler aşağıdaki gibidir (Gülbüz ve Şahin, 2018; Meydan ve Şeşen, 2015);

CMIN/DF (Ki-Kare): Ki-kare testi veril ile model arasındaki uyumun testidir. Ki-kare model ile değişkenlere ait kovaryas yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığını test eder. <3 iyi uyum, <5 değer ise kabul edilebilir değerdir.

RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü): Serbestlik derecesini dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile uyumunu test eder. <0,05 iyi uyum, <0,08 kabul edilebilir değerdir.

CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi): serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğü kapsamında test edilen modelin temel modele uyumunu karşılaştırır. >0,95 iyi uyum, >0,90 kabul edilebilir değer.

GFI (uyum iyiliği indeksi): model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder. >0,95 iyi uyum, >0,90 kabul edilebilir.

NFI (normlaştırılmış uyum indeksi): ki-kare dağılımının belirlediği şartlara bakılmaksızın mukayese yapar. $>0,95$ iyi uyum, $>0,90$ kabul edilebilir.

RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü): Serbestlik derecesini dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder. $<0,05$ iyi uyum, $<0,08$ kabul edilebilir.

Harrington'un (2009) aktardığına göre, faktör yüklerinin 0.30'un altında olmaması istenir. 0.71 ve üzeri mükemmel, 0.63 çok iyi, 0.55 iyi, 0.45 güzel/kabul edilebilir ve 0.32 zayıftır (Çapık, 2014).

Bir doğrulayıcı faktör analizinde faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olabilmesi için şu koşulların sağlanması gerekmektedir (Gürbüz, 2021).

AVE $>,5$, CR >7 , CR $>$ AVE, MSV $<$ AVE, ASV $<$ AVE; AVE (average variance extracted, ortalama açıklanan varyans), CR (composite/construct reliability, birleşik/yapı güvenilirliği), MSV (Maximum squared variance, maksimum paylaşılan varyansın karesi), ASV (Average shared square variance, Paylaşılan varyansın karesinin ortalaması).

Tablo 33. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

İfade	Faktör Yüğü	t Değeri	CMIN/DF	CFI	GFI	NFI	RMSEA	AVE	CR	MSV	ASV
DE1	,840	Sabit									
DE2	,860	25,478									
DE3	,812	23,198									
DE4	,930	29,243						0,72	0,93	0,26	0,17
DE5	,847	24,821									
DE6	,803	22,757	4,19	,972	,941	,964	,077				
DE7	,772	Sabit									
DE8	,923	22,643						0,74	0,89	0,14	0,06
DE9	,895	22,310									
DE11	,866	Sabit									
DE12	,934	30,719						0,80	0,92	0,10	0,08
DE13	,885	28,022									

Tablo 33 incelendiğinde duygusal emek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının olması gereken değer aralığında olduğu görölmektedir. İlk olarak uyumluluk derecesine bakıldığında CMIN/DF (ki-kare) değeri 4,19 olduğu ve iyi uyum olduğu görölmektedir. Diğer değerlere bakıldığında; CFI değeri ,972, GFI değeri ,941, NFI değeri ,964 ve RMSEA değeri ise ,077 olarak hesaplanmış ve bu

değerler iyi uyum veya kabul edilebilir değer kapsamında yer almaktadır. Ayrıca faktör yükleri ,934 ile ,772 arasında değiştiği ve uygun faktör yük değerlerine sahip olduğu, t değerleri incelendiğinde değerlerin 22,310 ile 30-719 arasında anlamlı olduğu ve AVE, CR, MSV ve ASV değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olduğu istatistiksel olarak anlamlı olduğu elde edilmiştir. Ölçeğin orijinali ve literatürdeki çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da ölçek üç ayrı boyutta faktörleşmiştir. DE1, DE2, DE3, DE4, DE5, DE5 ve DE6 yüzeysel rol yapma, DE7, DE8, DE9 derinden rol yapma, DE11, DE12 ve DE13 ise doğal duygular boyutu altında faktörleştiği görülmektedir. Son olarak model uyum iyiliğini olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle DE10 “müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım” ifadesi analizden çıkarılmıştır.

Tablo 34. Duyarsızlaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

İfade	Faktör Yükü	t Değeri	CMIN/DF	CFI	GFI	NFI	RMSEA	AVE	CR	MSV	ASV
D1	,750	Sabit									
D2	,836	15,106									
D3	,847	16,270	,689	1,000	,998	,998	,000	0,51	0,83	0,26	0,20
D4	,616	14,054									
D5	,478	10,062									

Tablo 34 duyarsızlaşma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; CMIN/DF (,689), CFI (1,000), GFI (,998), NFI (,998) ve RMSEA (,000) değerleri incelendiğinde tüm değerlerin iyi uyum aralığında olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir. Bununla birlikte faktör yükleri incelendiğinde ,847 ile ,478 ve t değerleri 10,062 ile 16,270 kabul edilebilir değer aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte hesaplanan AVE, CR, MSV ve ASV değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olması nedeniyle faktör yükü ,478 olan D5 ifadesi ölçümden çıkartılmamıştır.

Tablo 35. Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

İfade	Faktör Yükü	t değeri	CMIN/DF	CFI	GFI	NFI	RMSEA	AVE	CR	MSV	ASV
Y1	,643	Sabit									
Y2	,753	21,654									
Y3	,639	13,192	4,729	,987	,976	,983	,083	0,61	0,91	0,46	0,19
Y4	,754	15,086									
Y5	,906	17,391									
Y6	,920	17,557									
Y7	,812	16,020									

Tablo 35 incelendiğinde yönetici desteğine ilişkin uyum iyiliğinin $4,729 < 5$ değeri ile iyi uyum sağladığı, bununla birlikte CFI (,987), GFI (,976), NFI (,983) değerlerin $>0,90$ kat sayısından büyük olması iyi uyum olduğu RMSEA değerinin ise (,083) sınırdan kalarak iyi uyum sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte t değerleri 13,191-21,654 arasında olduğu ve dolayısıyla anlamlı olduğu elde edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin ,639 ile ,920 değer aralığında olduğu ve bu değerlerin de kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte AVE, CR, MSV ve ASV değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olduğu istatistiksel olarak hesaplanmıştır.

Tablo 36. Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

İfade	Faktör Yüğü	t değeri	CMIN/DF	CFI	GFI	NFI	RMSEA	AVE	CR	MSV	ASV
OG25	,707	Sabit									
OG26	,880	19,220									
OG27	,854	18,889	2,293	,988	,984	,932	,060	0,52	0,86	0,22	0,10
OG28	,674	14,702									
OG30	,697	15,147									
OG31	,484	10,702									

Tablo 36 incelendiğinde öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ilişkin uyum iyiliğinin $4,468 < 5$ değeri ile iyi uyum sağladığı, bununla birlikte CFI (,988), GFI (,984), NFI (,932) değerlerin $>0,90$ kat sayısından büyük olması iyi uyum olduğu RMSEA değerinin ise (,086) sınırdan kalarak iyi uyum sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte t değerleri 10,702-19,220 arasında olduğu ve dolayısıyla anlamlı olduğu elde edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin ,484 ile ,880 değer aralığında olduğu ve bu değerlerin de kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 30 ifade hem uyum iyiliğini olumsuz etkilemesi hem de faktör yüklerinin çok düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ayrıca AVE, CR, MSV ve ASV değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olması nedeniyle düşük faktör yüklü OG31 ifadesi çıkartılmamıştır. Çıkarılan ifadeler; OG1 “Sıkıcı bir iş yaparken, işin en az sıkıcı olan yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancımı düşünürüm.”, OG2 “Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yeneceğimi düşünürüm.”, OG3 “Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.”, OG4 “Sinirlilik ve gerginliğimi yardım almadan yenmek bana güç gelir.”, OG5 “Kendimi üzüntülü hissettiğimde hoş olayları düşünmeye

çalışırım.”, OG6 “Geçmişte yaptığım hataları düşünmekten kendimi alamam.”, OG7 “Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.”, OG8 “Birisini beni zorlarsa işimi daha çabuk yaparım.”, OG9 “Zor bir karar vereceksem bütün bilgiler elimde olsa bile bu kararı ertelerim.”, OG10 “Okuduğum şeye kendimi veremediğimde dikkatimi toplamak için yollar ararım.”, OG11 “Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan her şeyi ortadan kaldırıyorum.”, OG12 “Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir diye araştırırım.”, OG13 “Beni sıkan bir düşünce karşısında güzel şeyler düşünmeye çalışırım.”, OG14 “Günde iki paket sigara içiyorsa, bırakmak için muhtemelen başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.”, OG15 “Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.”, OG16 “Kendimi sinirli ve gergin hissettiğimde, sakinleştirici ilacım varsa bir tane alırım.”, OG17 “Üzüntülü olduğumda kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.”, OG18 “Hemen yapabilecek durumda bile olsam hoşlanmadığım işleri geciktiririm.”, OG19 “Bazı kötü huylarımdan vazgeçebilmem için başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.”, OG20 “Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.”, OG21 “Beni kötümser yapsa da gelecekte olabilecek bütün felaketleri düşünmekten kendimi alamam.”, OG22 “Önce yapmam gereken işi bitirip, sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.”, OG23 “Bedenimin herhangi bir yerinde ağrı hissettiğimde, bunu dert etmemeye çalışırım.”, OG24 “Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.”, OG29 “Acilen yapılması gereken şeyler olsa bile, önce yapmaktan hoşlandığım şeyleri yaparım.”, OG32 “Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.”, OG33 “Kısıtlı param olduğunda, kendime bir bütçe yaparım.”, OG34 “Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.”, OG35 “Sık sık beni rahatsız eden nahoş düşünceleri yenemediğim olur.”, OG36 “Aç olduğum halde yemek yeme imkanım yoksa ya unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.”

2.7.8. Değişkenler Arası İlişkilerin Yol Analizi

Bu kısımda değişkenler arası ilişkilerin istatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda; duygusal emek ile duyarsızlaşma, yönetici desteği ile duyarsızlaşma ve öğrenilmiş güçlülük ile duyarsızlaşma arasında nasıl bir ilişki olduğu ile birlikte duygusal emeğin duyarsızlaşma ile ilişkisinde öğrenilmiş

güçlülük ve yönetici desteğinin düzenleyicilik etkisi bulguları izleyen kısımda ele alınacaktır.

Tablo 37. Duygusal Emeğin Boyutları ve Duyarsızlaşma İlişkisi Yol Analizi

Yapısal İlişkiler	B	R ²	P	CMIN/DF	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Yüzeysel-Duyarsızlaşma	,570		,000*					
Doğal-Duyarsızlaşma	,117	,224	,000*	4,647	,969	,971	,961	,082
Derinden-Duyarsızlaşma	-,187		,052*					
B standartlaştırılmış regresyon katsayı								
R ² çoklu belirlilik katsayısı								

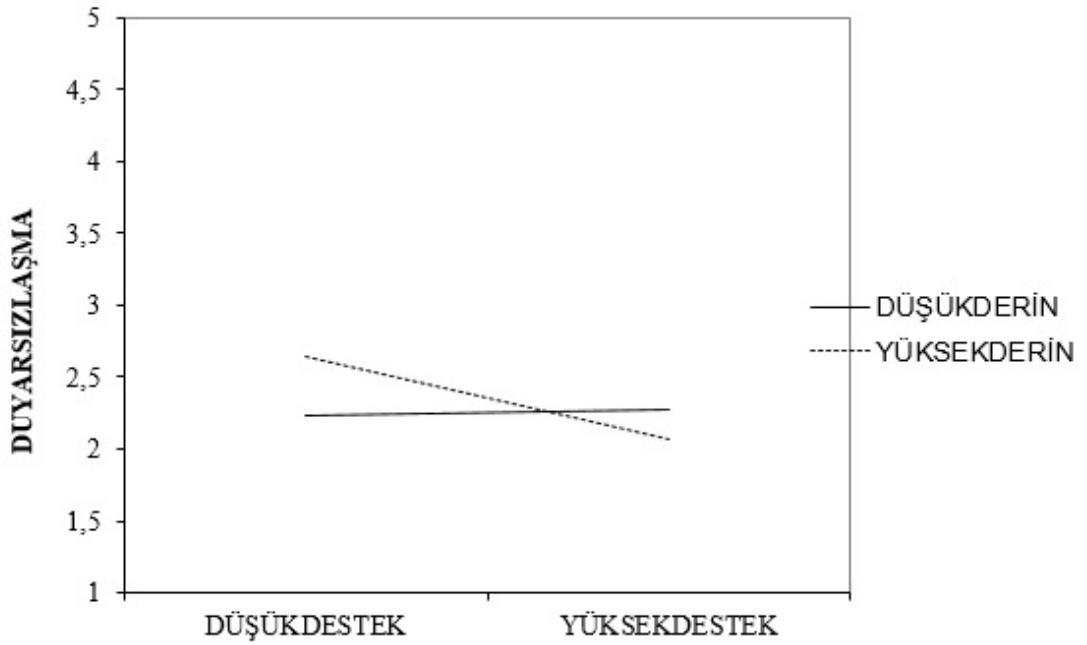
Tablo 37’de modelin uyum iyiliği incelendiğine; CMIN/DF (4,647) 3 ile 5 arasında iyi uyum, CFI (,969), GFI (,971) ve NFI (,961) değerleri ise >0,9’dan büyük RMSEA değerinin ise 0,82 sınırı seviyede olduğu ve dolayısıyla modelin uyum iyiliğinin iyi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte model ilişkilerine bakıldığı zaman yüzeysel rol yapma (,570) ve doğal duygular boyutu (,117) duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, derinden rol yapma boyutu ile ise (-,187) negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre yüzeysel davranış ve doğal duygular sergileyen katılımcılarda duyarsızlaşma düzeyinin yükseldiği, derinden rol yapma eğiliminde bulunan katılımcılarda ise duyarsızlaşma düzeyinin azaldığı söylenebilir. Ayrıca regresyon katsayısının 0.224 olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan duygusal emek boyutları bağımlı değişken duyarsızlaşma algısının %22,4’ünü açıkladığı 0,000 anlamlılık düzeyinde, derinden rol yapma boyutunun ise 0,52 sınır seviyede olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre; “**H₁** Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır” ve “**H₃** Duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezleri kabul edilirken, “**H₂** Duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezinin ret edildiği sonucu çıkmaktadır.

Tablo 38. Duygusal Emek Boyutlarının Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Yol Analizi

Yapısal İlişkiler	B	R ²	P
Derinden Rol Yapma	-,156	,040	,000*
Yüzeysel Rol Yapma	-,158	,221	,000*
Doğal Duygular	-,248	,089	,000*
B standartlaştırılmış regresyon katsayısı			
R ² çoklu belirlilik katsayısı			

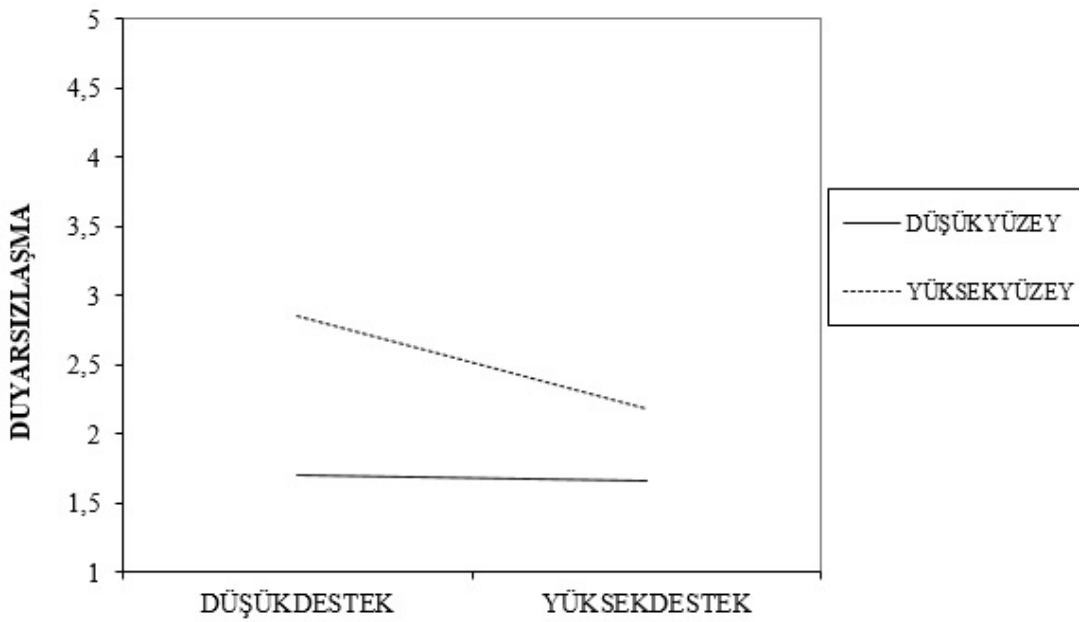
Duygusal emek boyutlarının duyarsızlaşma düzeyine etkisinde yönetici desteğinin rolüne dair istatistiksel veriler tablo 38’de incelendiğinde; her üç boyutta da yönetici desteğinin duyarsızlaşma düzeyine etkisi negatif yönlü; derinden rol yapma (-,156), yüzeysel rol yapma (-,158) ve doğal duygular (-,248) ve anlamlı olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir ($P<0,05$). Bir başka ifadeyle katılımcıların derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma ve doğal duygular sergilemede harcadıkları duygusal emeğe karşın yüksek yönetici desteğinin duyarsızlaşma düzeyini düşürdüğü söylenebilir. Elde edilen istatistiksel bulgular kapsamında “**H₄** duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır”, “**H₅** duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır” ve “**H₆** duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır” hipotezleri kabul edilmiştir. Tablo 42’de elde edilen verilerin özet hali şekil 6, şekil 7 ve şekil 8’de slopes grafiği çerçevesinde gösterilmektedir.

Şekil 5. Derinden Rol Yapma Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Slopes Grafiği



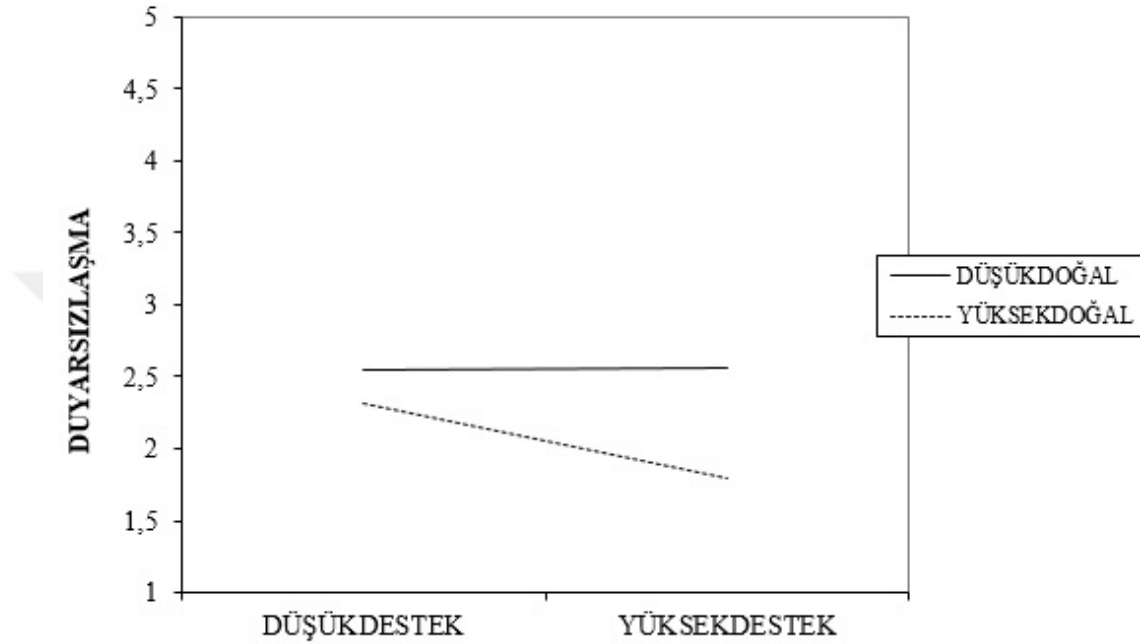
Şekil 5 incelendiğinde derinden rol yapma davranışlarında algılanan yönetici desteği yüksek olunca duyarsızlaşmanın düştüğü ancak algılanan yönetici desteğinde düşüş olduğunda ise duyarsızlaşma düzeyinin yükseldiği görülmektedir.

Şekil 6. Yüzeysel Rol Yapma Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Slopes Grafiği



Sekil 6’da görüldüğü üzere yüzeysel rol yapma davranışında yönetici desteği yükseldikçe duyarsızlaşmanın azaldığı, yönetici desteğinin azalması karşısında ise duyarsızlaşma düzeyinin yükseldiği görülmektedir.

Şekil 7. Doğal Duygular Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Slopes Grafiği



Şekil 7 çalışanların duygusal emeğin doğal duygular boyutu davranışlarında bulunduklarında yüksek yönetici desteği ile birlikte duyarsızlaşma düzeylerinin düştüğü, yönetici desteği algısının azalması ile birlikte ise duyarsızlaşma düzeylerinin arttığı görülmektedir.

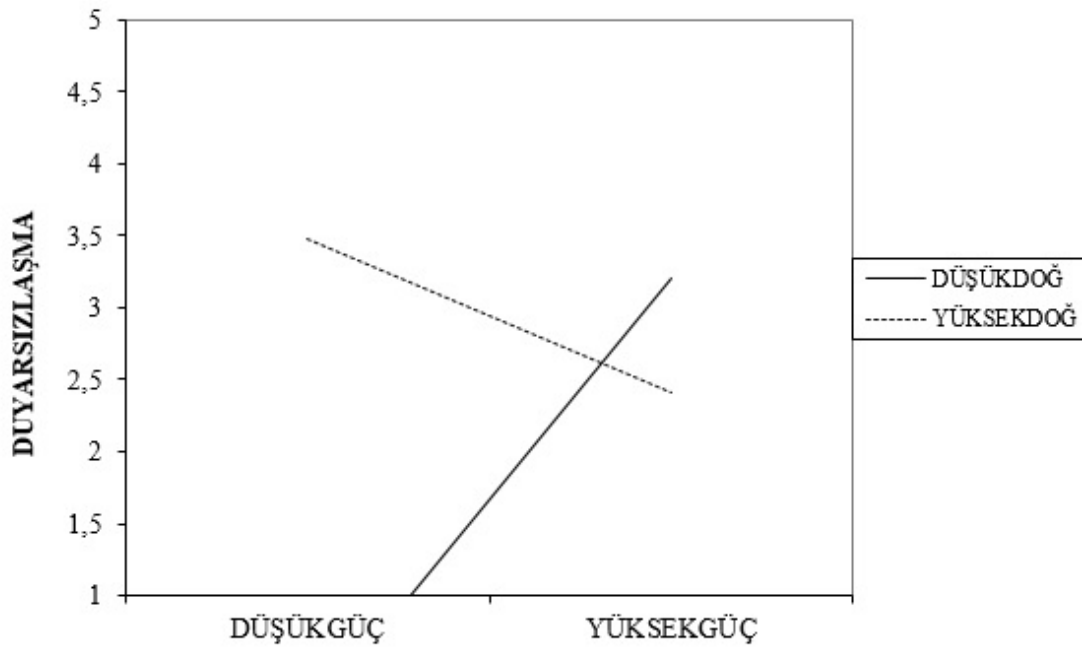
Tablo 39. Duygusal Emek Boyutlarının Duyarsızlaşmaya Etkisinde Öğrenilmiş Güçlülüğün Rolü Yol Analizi

Yapısal İlişkiler	B	R ²	P
Derinden Rol Yapma	,040	,006	,198
Yüzeysel Rol Yapma	,143	,207	,000*
Doğal Duygular	-,191	,095	,003*
B standartlaştırılmış regresyon katsayısı			
R ² çoklu belirlilik katsayısı			

Tablo 39’a göre doğal duygular (-,191) boyutunun duyarsızlaşma düzeyine etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü negatif yönlü ve anlamlı olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir (P<0,05). Yüzeysel rol yapma boyutunun (,040) duyarsızlaşma düzeyine etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü pozitif yönlü ve

istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($P<0,05$). Son olarak derinden rol yapma boyutunun istatistiksel olarak anlamsız olduğu hesaplanmıştır ($p>0,05$). Buna göre yüksek öğrenilmiş güçlülük algısına sahip katılımcıların doğal duygular sergilemede duyarsızlaşma sevilerinin düştüğü buna karşın yüzeysel rol yapma davranışlarında ise öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek bireylerde duyarsızlaşmanın arttığı sonucu elde edilmiştir. Bu çerçevede; “**H₇** duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır” ve “**H₈** duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır” hipotezleri ret edilirken, “**H₉** duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Doğal duygular boyutuna ilişkin slopes grafiği şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8. Doğal Duygular Boyutunun Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisinde Öğrenilmiş Güçlülüğün Rolü Slopes Grafiği



Şekil 8 yüksek doğal duygular davranışlarında bulunan çalışanların düşük öğrenilmişlik güçlülük düzeyleri ile birlikte duyarsızlaşma sevilerinin yükseldiği, yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyinin ise duyarsızlaşmayı düşürdüğü görülmektedir.

Tablo 40. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H₁ Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H₂ Duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.	Ret
H₃ Duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H₄ Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H₅ Duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H₆ Duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşmaya etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H₇ Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır.	Ret
H₈ Duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmanın duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır.	Ret
H₉ Duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguların duyarsızlaşmaya etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü vardır.	Kabul

SONUÇ VE TARTIŞMA

Antalya ilinde beş yıldızlı otel çalışanlarının duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada; 539 katılımcının yer aldığı anket yolu ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler kapsamında, duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük kavramlarına ilişkin; yüzde-frekans, t-testi, one way anova, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yolu ile yol analizinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda elde edilen bulgular çalışmanın bu kısmında ele alınıp geçmiş çalışmalarla kıyaslanması, yorumlanması ve tartışması gerçekleştirilecektir.

Katılımcıların; duygusal emek, duyarsızlaşma, yönetici desteği ve öğrenilmiş güçlülük algılarına ilişkin bazı kişisel, işletme ve sektör özelliklerine göre farklılık gösterip gösterilmediği analiz edilmiştir. Bu bağlamda; katılımcıların duygusal emek algılarının cinsiyetlerine göre farklılık olmadığı, medeni duruma göre ise derinden rol yapmanın farklılık gösterdiği elde edilmiştir. Buna göre bekar bireylerin evli bireylere göre daha derinden rol yapma eğilimde oldukları saptanmıştır. Bununla birlikte eğitim durumlarına bakıldığında doğal duygular boyutunda farklılık olduğu diğer boyutlarda farklılık olmadığı görülmektedir. Doğal duygular boyutunda ilköğretim mezunlarının daha yüksek doğal duygular sergilediği sonrasında lisans ve lise mezunlarının yüksek doğal duygular sergilediği görülmektedir. Duygusal emeğin işletmede çalışma yılına göre farklılık olmadığı, sektörde çalışma yılına göre ise derinden rol yapmanın anlamlı sonuç verdiği görülmektedir. Buna göre 1-3 yılları arasında çalışanların en yüksek derinden rol yapma davranışa sahip olduğu analizler sonucunda elde edilmiştir. Bu durum sektöre yeni başlayanların daha derin davranışlarda bulunduğunu göstermektedir. Duygusal emeğin aylık gelire göre farklılığı incelendiğinde anlamlılık elde edilmediği ancak yaşa göre anlamlı farklılık olduğu elde edilmiştir. Buna göre; yüzeysel rol yapma davranışının 18-24 yaş aralığı, derinden rol yapmanın 25-31 yaş aralığı ve son olarak doğal duygular boyutunun ise 46 yaş ve üstü bireylerde daha yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Bu durum, gençlerin yüzeysel rol yapmaya, orta yaş grubunun derinden rol yapmaya ve orta yaş üstü katılımcıların ise doğal duygular yapmaya daha meyilli olduklarını göstermektedir.

Özelliklere göre duyarsızlaşma değişkeni incelendiğinde; cinsiyete göre farklılığın olmadığı ancak medeni duruma göre evli bireylerin duyarsızlaşma duygularının daha yüksek olduğu sonucu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde lisansüstü katılımcıların en yüksek duyarsızlaşma algısına sahip olduğu, sırasıyla lise, lisans, ilköğretim ve ön lisans mezunları gelmektedir. Bu durum eğitim seviyesi arttıkça duyarsızlaşma düzeyinin de arttığını göstermektedir. İşletmede çalışma yılına göre farklılığa bakıldığında 4-7 ve 1-3 yılları arası çalışanların yüksek duyarsızlaşma düzeyine sahip olduğu ve dolayısıyla işletmelerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışların pozitif olmadığı görülmektedir ki kısa sürede yüksek duyarsızlaşma seviyesi sonucu elde edilmiştir. Duyarsızlaşma düzeyinin sektörde çalışma farklılığında 12-15 yıl en yüksek sonrasında ise 16 yıl ve üzeri çalışanların yüksek duyarsızlaşma seviyesine sahip olması, uzun süre sektörde çalışmanın belirli bir zamandan sonra monotonluğa dönüşmesi ve sürekli aynı işi yapma bıkkınlığı algısı ile bağlantılı olduğu ifade edilebilir. Yine katılımcıların yaşlarına göre bakıldığında duyarsızlaşma seviyelerinde farklılık olduğu; 39-45 yaş aralığında en yüksek sonrasında 32-38, 25-31, 18-24 yaş aralıklarında duyarsızlaşma seviyelerinin olduğu ve dolayısıyla yaş faktörünün yükselmesi duyarsızlaşma düzeyinin de arttığını göstermektedir. Son olarak gelire göre duyarsızlaşma düzeyinin en yüksek olduğu gelir aralığının 24.001 TL ve üzeri katılımcılara ait olduğu tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların işletme ve yöneticilerinden maddi değerden ziyade daha çok manevi değer beklentisinde olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların öğrenilmiş güçlülük özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde; cinsiyet, medeni durum, eğitim, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve gelir durumlarına göre farklılık olmadı tespit edilirken, yaşa göre farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre en yüksek öğrenilmiş güçlülük 39-45 yaş sonrasında ise 18-24 yaş aralığına ait olduğu sonucu elde edilmiştir.

Katılımcıların özelliklerine göre farklılığında son olarak yönetici desteği incelendiğinde; cinsiyet, medeni durum, eğitim ve sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. İşletmede çalışma yılına göre 1-3 yıl en yüksek sonrasında ise 4-7 yıl arasında çalışanların yönetici desteği algılarının olduğu görülmüştür. Bu durum işletmeye yeni başlayan çalışanların yüksek yönetici desteği algısına sahip olduğu, uzun süre işletmede çalışanların ise yönetici desteği

almadıklarını göstermektedir. Yaşa göre farklılığa bakıldığında en yüksek yönetici desteği algısının 18-24 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç genç çalışanların daha yüksek destek aldığı orta yaş ve üstü çalışanların ise yönetici desteği almadıklarını ve dolayısıyla yöneticilerin gençleri daha çok önemseydiği söylenebilir. Aylık gelire göre bakıldığında ise yönetici desteği algısı 19.001-24.000 TL ile 11.400 TL ve altı gelire sahip katılımcılarından oluştuğu ve bu iki aralıkta en yüksek destek algısı 19.001-24.000 TL aralığındaki katılımcıları temsil ettiği sonucu elde edilmiştir. Bu durum gelirin yönetici desteği ile paralellik gösterdiğini belirtmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ve bu verilerin analizi bağlamında değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde kullanılan yapısal eşitlik modellemesine ilişkin yol analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve doğal duygular boyutlarının duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilirken derinden rol yapma boyutunda ise negatif etki ve anlamlı sonuç elde edilmiştir. Bu durum yüzeysel rol yapma ve doğal duygular boyutları ile sarf edilen duygusal emeğin çalışanlarda duyarsızlaşma düzeyinin de yükselmesine neden olacağını göstermektedir. Araştırmada elde edilen bu sonuç; Eroğlu (2014), Güllü ve Şahin (2013), Kaplan ve Ulutaş (2016) ve Karakaş (2017) çalışmalarında elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Kaya ve Özhan (2012) ile Koçak ve Gürsoy (2018) da araştırma sonuca benzer biçimde derinden rol yapmanın duyarsızlaşma üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmadığı sonucunu elde etmişlerdir.

Araştırma neticesinde; duygusal emeğin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin yönetici desteği ile birlikte negatif etkiye dönüştüğü elde edilmiştir. Bir başka ifade ile duygusal emeğin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü olduğu saptanmıştır. Yani çalışanlar işletmede her ne kadar duygusal emek sarf etseler dahi yöneticilerinden aldıkları destek sayesinde duyarsızlaşma düzeyleri düşmektedir. Bu, yönetici desteğinin işletmelerde ne kadar önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç ile çalışanlar zaman zaman işletmeye veya müşterilere karşı olumsuz durumlar yaşasalar da yöneticilerinden aldıkları destek sayesinde negatif duygularını kontrol edebilme eğiliminde olabildiği görülmektedir. Grandey

(1999) duygusal emeğin tükenmişliğin alt boyutları ile doğru orantılı olduğu ve dolayısıyla duygusal emek sarf etmenin tükenmişliğe neden olacağını ifade etmektedir. Yazar yüzeysel davranışın duyarsızlaşma ile doğru orantılı olduğunu belirtmektedir. Yönetici desteğinin çalışanlar üzerindeki en önemli ve olumlu etkilerinden biri de çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamalarını engellemektir. Bir yönetici çalışanında belirli nedenlerden dolayı tükenmişliğe sürüklendiğini fark etmesi durumunda ona duygusal ve araçsal destek vermesi tükenmişliğin azalmasını sağlayacaktır (Emhan vd. 2014). Yapılan araştırmalarda yönetici desteğinin çalışanlarda tükenmişliği azalttığı saptanmıştır (Fenlason ve Beehr, 1994; Gibson, Grey ve Hastings, 2009; Chami-Malaeb, 2022).

Yanar (2018) turist rehberleri üzerine yapmış olduğu araştırma bulgularına göre, yüzeysel davranış sergilemenin duyarsızlaşma hissini pozitif yönde etkilediği, doğal duygular boyutu ile duyarsızlaşma arasında ise herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamışken, derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma boyutunun negatif ilişkili olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bununla birlikte araştırmanın diğer bulgularına bakıldığında, derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma boyutunun negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu araştırma örneğinde ise duygusal emeğin üç boyutundan ikisi olan doğal duygular ve yüzeysel rol yapma duygularında artış oldukça duyarsızlaşma hissi de artar şeklinde sonuç elde edilirken, derinden rol yapma ile duyarsızlaşma arasında negatif sonuç elde edilmiştir. Dolayısıyla duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve doğal duygular algısının otel çalışanlarının duyarsızlaşma hissini artıran dikkat çekici bir bulgu olarak araştırma sonuçlarında yerini almıştır.

Araştırma bulguları kapsamında; duygusal emeğin doğal duygular boyutunun duyarsızlaşma üzerinde etkisinde öğrenilmiş güçlülüğün düzenleyici rolü olduğu elde edilmiştir. Bu sonuç çalışanların doğla duygular sergilemek için sarf ettikleri çaba sonucunda sahip oldukları öğrenilmişlik güçlülük algısı ile duyarsızlaşma düzeylerinin düştüğünü ifade etmektedir. Bununla birlikte yüzeysel rol yapma davranışlarında bulunan bireylerde ise yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile birlikte duyarsızlaşma seviyelerinin de yükseldiği sonucu elde edilmiştir. Donanımlı bireyler her ne kadar stresi yönetebilme becerilerine sahip olsalar dahi istemedikleri

davranışlarda bulunma zorunluluğu onların üzerinde negatif etki bıraktığı görülmektedir.

Clanton, Rude ve Taylor (1992) yaptıkları çalışmada yüksek öğrenilmiş güçlülük algısına sahip bireylerin düşük öğrenilmiş güçlülük algısına sahip bireylere oranla daha az tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmektedirler. Leiter (1991) iş yerlerinde olumsuzluklarla karşılaşan çalışanların kontrollü başa çıkma bilişleri ve eylemleri tükenmişliği azaltırken kaçışçı başa çıkma stratejilerin ise tükenmişliği arttırdığını ifade etmektedir. Benzer biçimde Naisberg-Fennig ve arkadaşları da (1991) tükenmişlik ile öğrenilmiş güçlülük arasında negatif bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlardır.

ÖNERİLER

Bu kısımda araştırma sonuçlarına göre oteller, yöneticiler ve araştırmacıları önerilere yer verilmiştir.

Otel işletmeleri hizmetin ve emeğin yoğun olduğu sektörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla insan odaklı işletmeler kapsamında önemli bir konuma sahiptir. Günümüz koşullarında teknoloji önemli bir konumda ve her geçen gün daha da gelişmektedir. Otelcilik bağlamında örneklendirilecek olunursa; online rezervasyon, online oda servisi, talep ve isteklerin dijital ortamlarda olması gibi birçok hizmetlerden bahsetmek mümkün, ancak tüm bunlar her ne kadar teknolojik cihazlarla yapılsa dahi hizmetin sunumu ve gerçekleşmesi insan emeği ile yapılmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları faktörü oteller için büyük önem arz etmektedir. Oteller ister mevcut durumu korumak ister daha ileri seviyelere ulaşmak veya belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kaliteli ve hızlı hizmet sunmak durumundalar. Bu durum işletmeyi rekabet ortamında güçlü kılacağı gibi işletmenin sürdürülebilirliğine de katkı sunmaktadır. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda işletmenin çalışanlarından en verimli performansı alabilmek için uygun iş ortamı ve çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak durumundadır. Bu noktada yöneticiler önemli rol statüsündelerdir. Bir yönetici işletmeyi temsil eden en önemli faktörlerdendir. Dolayısıyla yönetici ile çalışan arasındaki ilişki çalışanın işletmeye karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Araştırma bulgularına göre duygusal emek sarf eden bireylerin duyarsızlaştığı ancak yönetici desteği ile birlikte duyarsızlaşma algılarının düştüğü sonucu elde edilmiştir.

Bu kapsamda bir yönetici çalışanın yüksek düzeyde duygusal emek sarf etmesini engellemesi gerekmektedir. Çalışanlar iş yerlerinde birçok faktörden dolayı sorun yaşayabilmektedir. Bu noktada yöneticinin görevi hem çalışanı hem de müşteriyi mağdur etmeden çözüm bulmasıdır. Örneğin; bir çalışan ile müşteri arasında tatsız bir olay yaşanması durumunda yöneticinin o sırada başka bir personeli görevlendirmesi veya kendisinin ilgilenmesi çalışanın isteksizce davranış sergilemesini yani duygusal emek sarf etmesini engelleyecektir. Bununla birlikte zaman zaman çalışan ile müşteri arasında sert tartışmalar ve hatta çalışanı küçük düşürme ve aşağılama gibi kaba üslup ve tabirler de çalışanların maruz kaldığı durumlar arasında yer almaktadır. Yine bu durumda yöneticinin çalışanı haklıysa yanında durması onu desteklemesi, haksız ise yapıcı eleştiride bulunması çalışanın duygusal emek sarf etmesini engelleyecektir. Maalesef ticari hayatın temel felsefesi olan “müşteri daima haklıdır” ilkesi çalışanların zor anlar yaşamasına neden olmaktadır. Oysa “müşteri haklıysa haklıdır” anlayışının benimsenmesi çalışanlar için daha uygun bir çalışma felsefesidir. Bununla birlikte çalışanların özel hayatlarında da yaşadıkları sıkıntılar yöneticinin desteğiyle çalışanı daha dinamik tutar. Bir yönetici çalışanın zor bir süreçten geçtiği durumda onu göz önünde olan işlerden ziyade daha az müşteri muhatabı olan bir yerde görevlendirmesi veya o gün kendisine izin vermesi yine çalışanın duygusal emek sarf etmesini engelleyecek ve dolayısıyla duyarsızlaşma duygusundan uzaklaştıracaktır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu duygusal emeğin duyarsızlaşmayı artırdığı ancak öğrenilmiş güçlülük seviyeleri yüksek çalışanların duyarsızlaşmayı kısmen düşürdüğü olduğu saptanmıştır. Bu durum otellerin bilgili, deneyimli, yüksek mesleki bilgi, eğitim gibi birçok nitelikleri yüksek olan çalışanların tutum ve davranışlarını kontrol edebilen çalışanların iş verimliliği, hizmet kalitesi ve yüksek performans gibi işletme için önemli olan duygularını etkin biçimde kullanabilmeleri için istemedikleri davranışlarda bulunmaları için baskı yapılmaması önerilmektedir. Nitelikli personel aynı zamanda müşterilere nasıl yaklaşacağını, hangi durumda hangi tavır sergileyeceğini bilebilme niteliği ve deneyimine sahip olduğu için duyarsızlaşma gibi birçok olumsuz duygulardan kendisini sakınabilir.

Dolayısıyla otel işletmeleri ve yöneticiler müşteriler ile sık sık iletişim halinde olan pozisyonlardaki donanımlı personelinin bilgi, beceri, yetenek ve deneyimine güvenip insiyatif tanınması işletme için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Özetlenecek olursa; çalışanlar hem yöneticilerinden hem de bağlı oldukları işletmelerden beklentiler içerisinde olmaktadır. Aynı zamanda işletme ve yöneticiler de çalışanlardan beklentilerde bulunmaktadır. Çalışan bazında bakıldığında başarısız durumlarda eleştiri aldığı gibi başarılı durumlarda da takdir edilmeyi arzu eder ki olumsuz duyguların oluşması önlenesin. Yöneticiler çalışanlarını destekledikleri taktirde çalışanların duygusal emek sarf etme gibi zorunlulukları olmayacaktır veya aldıkları destek sayesinde olumsuzluklara karşı direnç göstereceklerdir. Bununla birlikte stres ile baş etmeyi bilen donanımlı bireylerin işletmeler için önemi araştırma bulgusunda olduğu gibi büyük önem taşımaktadır. Donanımlı bireyler olumsuzlukları yönetebildiği gibi bu olumsuzlukların üstesinden gelmeyi de bilmektedirler. Sonuç olarak öğrenilmiş güçlülük algısı yüksek ve yönetici desteği alan bireylerin çalıştığı işletmeler daha verimli ve kaliteli hizmet sunacağı öngörülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde araştırma kapsamındaki dört değişkenin bir arada yapıldığı çalışmalara rastlanmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının genellenebilmesi açısından farklı örneklerde çalışmaların yapılması araştırma sonuçlarını güçlendirecektir. Bununla birlikte yine ilgili literatür incelendiğinde duygusal emek ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen çalışmaların olmadığı görülmüştür. Konu ile ilgili yapılacak olan çalışma öğrenilmiş güçlülük seviyesi yüksek bireylerin duygusal emek sarf etme gereğinde bulunup bulunamayacağı, duygusal emek sarf etme yerine sahip oldukları bilgi birikimi, tecrübe, nitelik gibi yetenekler sayesinde karşılaştıkları olumsuzluklardan kurtulabilme durumlarının olup olmadığı araştırılabilir. Bununla birlikte öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile tükenmişliğin düşük başarı hissi boyutu arasındaki ilişki incelenebilir. Yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip bireylerin düşük başarı hissi algılarını ne düzeyde etkilediği araştırılabilir. Duygusal emek ile duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki olduğu hem bu çalışmada hem de diğer çalışmalarda olduğu saptanmıştır. Duyarsızlaşmayı azaltıcı etkilerden birinin örgütsel adalet olabilme öngörüsü ile, duygusal emek ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide örgütsel adaletin

düzenleyici rolü incelenebilir. İşletmeler için adalet algısı önemli olduğu kadar güven algısı da büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla duygusal emek ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide örgütsel güven algısının duyarsızlaşmayı ne kadar etkilediği araştırılabilir. Bununla birlikte öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ilişkin yapılan araştırmalarda bu araştırmada olduğu gibi diğer araştırmalarda doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tatmin düzeyde olmadığı görülmüştür. Örneğin Bilgili ve Tekin (2019) ölçeğe ilişkin 11 boyut Dağ (1991) ise 12 boyut elde etmişlerdir ancak ölçek tek boyut olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte Yürür (2011) de ölçeği tek boyut olarak ele aldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca Çetin (2018) çalışmasında öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının uyum iyiliği değerli düşük ve kabul edilebilir değerin altında yer aldığı sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ilişkin ölçek geliştirme araştırmacılar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol: 19 (3), 137-146.
- Acker, G. M. (2003). Role conflict and ambiguity: Do they predict burnout among mental health service providers? *Social Work in Mental Health*, 1(3), 63-80.
- Ağargün, M. Y., Beşiroğlu, L., Kıran, Ü. K., Özer, Ö. A. ve Kara, H. (2005). COPE (Başa çıkma tutumlarını değerlendirme ölçeği): Psikometrik özelliklere ilişkin bir ön çalışma. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6(4), 221-226.
- Aksaray, G. (2013). *Stres yönetiminde bireysel stratejiler*. Ç. Yenilmez, (Ed.), Çatışma ve stres yönetimi -II içinde (112-127). (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayın No: 1716).
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24): 205-230.
- Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S. ve Ledesma, J. A. (2014). Working in direct contact with the public as a predictor of burnout in the banking sector. *Psicothema*, 26(2), 222-226.
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C. ve Vogt, C. A. (2005). Residents perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32, 1056–1076.
- Arseven, A. (2016). Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 11(19).
- Arslan, V. (2019). Çalışanların yönetici desteği, duygu düzenleme, iş memnuniyeti ve örgütsel performans algıları arasındaki ilişkilerin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 1-25.
- Arslantürk, Z. ve Amman, M. T. (2014). *Sosyoloji; Kavramlar Kurumlar Süreçler Teoriler*, 10. Baskı, (Çamlıca Yayınları, İstanbul).
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-125.
- Aslan, U. H., ve Çeçen, A. R. (2007). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi. *Journal of The Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(2), 1-14.
- Aydın Göktepe, E. (2016) Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İş Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). Çalışanların işlerine ilişkin duygularının stres tepkileri üzerindeki etkisi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 833.
- Bağcı, Z., ve Bursalı, Y. M. (2015) Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(10), 71-75.
- Bakker, A. B., Le Blanc, P. M. ve Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of advanced nursing*, 51(3), 276-287.
- Barış Eren, N. (2021) Hemşirelik Lisans Programlarında Görevli Akademisyenlerin Duygusal Emek Düzeyleri ve Duygusal Emek, İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Esasları Anabilim Dalı, Ankara.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G. ve Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567-1578.
- Basım, H. N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *In Journal of Social Policy Conferences* (No. 58, pp. 253-274).

- Başkaya, Z. N. (2015). The role of supervisor support in relationship between emotional labour and job satisfaction and burnout. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(4), 85-112.
- Bilgili, H. ve Tekin, E. (2019). Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 2165-2200.
- Brotheridge, C. ve Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.
- Brotheridge, C. ve Lee, R. (2003). Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365–379.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). 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.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Bulutlar F, Başkaya Z.N. The role of supervisor support in relationshipbetween emotional labour and job satisfaction and burnout. *ISGUC TheJournal of Industrial Relations and Human Resources*. 2015; 17(4):85-112.
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American educational research journal*, 31(3), 645-673.
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*. (Nobel Yayın, Ankara).
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (1999). *Genel işletmecilik bilgileri*. (Siyasal Kitapevi, Ankara).
- Cardy, R. L. ve Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 672–678.
- Carifio, M. S. ve Hess, A. K. (1987). Who is the ideal supervisor? Professional psychology: Research and practice, 18(3), 244-250.

- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. ve Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181.
- Cemaloğlu, N. ve Gülcan, M. G. (2018). *Kuramdan Uygulamaya Okul Yönetimi*. (Pegem Akademi, Ankara).
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. ve Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1) 4-22.
- Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 1-10.
- Chen, K. Y., Chang, C. W. ve Wang, C. H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-172.
- Cheung, F. Y. L. ve 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.
- Chu, K. H. L. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Clanton, L. D., Rude, S. S. ve Taylor, C. (1992). Learned resourcefulness as a moderator of burnout in a sample of rehabilitation providers. *Rehabilitation Psychology*, 37(2), 131.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. ve Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 685-701.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 10. Baskı, (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).

- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. ve Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*. 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. ve Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160-169.
- Cullinane, N. ve Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.
- Çakır, Ö. (2009). Çalışma Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi ile Başa Çıkma Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 100-106.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çekmecelioğlu, H. G., Altaş, S. S. ve Balkaş, J. (2021). Yönetim desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2885-2901.
- Çetin, B. (2018) Otel İşletmelerinde Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi İlişkisinde Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyicilik Rolü: Kapadokya Örneği. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilimdalı. Nevşehir
- Çimen, S. (2007). İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik algıları. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilimdalı, Kocaeli.

- Çolak, U. (2018). Liderlik Davranış Tarzlarının Seyahat Acentesi Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Balıkesir.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 33(1), 79-94.
- Dağ, İhsan (1991) Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2, (4), 269-274.
- Daniels, K., Tregaskis, O. ve Seaton, J. S. (2007). Job control and occupational health: The moderating role of national R&D activity. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 1-19.
- Decety, J. ve Jackson, P. L. (2006). A social-neuroscience perspective on empathy. *Current directions in psychological science*, 15(2), 54-58.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. ve Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., Kantas, A. ve Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23.
- Demir, S. (2022). Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and Kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397-409.
- Demircan, P. ve Turunç, Ö. (2017). İş-aile çatışması-duygusal emek ilişkisinde lider desteğinin rolü: eğitim üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-76.

- Demircioğlu, M. (2020). Çok boyutlu çalışana destek müdahale ve tükenmişlik önleme programı'nın (ÇADEM-TP) psikososyal destek çalışanlarının travmatik stres tükenmişlik ve psikolojik sağlamlık düzeylerine etkisi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Travma ve Afet Çalışmaları Uygulamalı Ruh Sağlığı Bilim Dalı, Kocaeli.
- DiCicco-Bloom, B. ve DiCicco-Bloom, B. (2019). Secondary emotional labor: Supervisors withholding support and guidance in interdisciplinary group meetings in a community hospice program. *Work and Occupations*, 46(3), 339-368.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 339-357.
- Dodanlıoğlu Irmak, S. (2019). İşyerinde Psikolojik Taciz İle Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C. ve Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Dursun, S., Bayram, N., Aytaç, S. (2011). Duygusal Emegin İş Tatmini ve Tükenme Düzeyi Üzerine Etkisi, 17. Ulusal Ekonomi Kongresi, Eskişehir.
- Ece, S. ve Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği Ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (66), 82-93.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H. ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 75-96.
- Erdoğan, H. (1996). *Ekonomik Sosyal Kültürel Çevresel Yönleriyle: Uluslararası Turizm*, 2. Baskı, (Uludağ Üniversitesi Yayınları, Çanakkale).
- Ergun Özler, N.D. (2010), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 1. Baskı, (Ekin Basım Yayın, Bursa).
- Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001) Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64, 146-163.
- Erkal Çil, Ö. (2016). Okulöncesi Öğretmenlerinin Özyeterlik İnançları, Örgütsel Adalet ve Destek Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilimdalı, Burdur.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.

- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Denizli.
- Ertürk, Y.D. (2010), *Davranış Bilimleri*, 2.Baskı, (Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul).
- Fenlason, K. J. ve Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of organizational behavior*, 15(2), 157-175.
- Genç, G. (2016). Learned resourcefulness and burnout levels of English teachers. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 3(1), 1-13.
- George, J. ve Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Gibson, J. A., Grey, I. M. ve Hastings, R. P. (2009). Supervisor support as a predictor of burnout and therapeutic self-efficacy in therapists working in ABA schools. *Journal of autism and developmental disorders*, 39, 1024-1030.
- Glasberg, J., Horiuti, L., Novais, M. A. B., Canavezzi, A. Z., Miranda, V. D. C., Chicoli, F. A. ve Del Giglio, A. (2007). Prevalence of the burnout syndrome among Brazilian medical oncologists. *Revista da Associação Médica Brasileira*, 53, 85-89.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I. ve Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: A multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 43-61.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A.A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Doctoral Thesis, Colorado State University, Colorado.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271-299.
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Götestam Skorpen, C. ve Hsu, A. Y. (1997). Emotion and aging: experience, expression, and control. *Psychology and aging*, 12(4), 590.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2). 61-85.
- Güler, B. (2019) Psikolojik İklimin Çalışan Performansına Etkisinde Öğrenilmiş Güçlülük Ve İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Kahramanmaraş.
- Güler, H. N. ve Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Güllü, S. ve Şahin, S. (2019). Antrenörlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 332-354.
- Gün, F. ve Baskan, G.A. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2): 361-379.
- Gürbüz, S. (2021) *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*. 2. Baskı, (Seçkin Yayın, Ankara).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. 5. Baskı, (Seçkin Yayın, Ankara).

- Gürsoy, D., Boylu, Y. ve Avcı, U. (2011). Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.
- Hacıhasanoğlu, T. ve Karaca, N. (2014). Bağımsız çalışan muhasebe meslek mensuplarının ve muhasebe çalışanlarının tükenmişlik, iş tatmini ve stres düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 153-170.
- Hatton, C. ve Emerson, E. (1998). Brief report: Organisational predictors of actual staff turnover in a service for people with multiple disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 11(2), 166-171.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. ve 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.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, London, England.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research. *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, 117: 142.
- Hojat, M. (2007). Empathy in patient care: antecedents, development, measurement, and outcomes (Vol. 77). *New York: springer*.
- Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human relations*, 66(4), 475-502.
- Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A. ve Mohler, C. J. (2000). Who is supporting whom?: Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5(2), 207-223.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159.
- İşsever, O. ve Bektas, M. (2021). Effects of learned resourcefulness, work-life quality, and burnout on pediatric nurses' intention to leave job. *Perspectives in psychiatric care*, 57(1), 263-271.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68.

- Kalaycı, Ş. (2014) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 6. Baskı, (Asil Yayın, Ankara).
- Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International journal of business administration*, 6(5), 82-89.
- Kalliath, T. J. ve Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(2), 72-79.
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165-174.
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, F. (2013), Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 3, ss.457-476.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9.1, 80-112.
- Karaman, T. (2000). Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 426, 37-53.
- Karasar, N. (2016) *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. 31. Baskı, (Nobel Yayın, Ankara).
- Karataş, H. (2009). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri ve çok boyutlu algılanan sosyal destekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karatepe, O. M. (2010). The Effect Of Positive and Negative Work-Family Interaction On Exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 6, 2010 s. 836-856.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.

- Kaynak, E. ve Marandu, E. E. (2006). Tourism Market Potential Analysis in Botswana: A Delphi Study. *Journal of Travel Research*, 45(2): 227-237.
- Kennett, D. J. (1994). Academic self-management counselling: Preliminary evidence for the importance of learned resourcefulness on program success. *Studies in Higher Education*, 19, 295-307.
- Kennett, D. J. ve Keefer, K. (2006). Impact of learned resourcefulness and theories of intelligence on academic achievement of university students: An integrated approach. *Educational Psychology*, 26(3), 441-457.
- Kennett, D. J. ve van Gulick, C. (2001). Dealing with academic success and failure: The association between learned resourcefulness, explanatory style, reported grades and sharing experiences with academic self-control. In D. J. Kennett ve A. M. Young (Eds.), Notes on applied statistical methods in psychology integrating STATISTICA software (pp. 324-355). Peterborough, ON: Trent University Press.
- Kennett, D. J., Berrill, D. ve Young, A. M. (1999). Is cooperative learning effective for high achieving entrance students? Implications for policy and teaching resources. *Journal of Research and Development in Education*, 33, 27-35.
- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 151-161.
- Kinman, G., Wray, S. ve Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: The role of workplace social support. *Educational Psychology*, 31(7), 843-856.
- Knežević, M. N., Petrović, M. D., Kovačić, S., Mijatov, M., Vuković, D. B. ve Kennell, J. (2021). Acting the part: Emotional intelligence and job satisfaction as predictors of emotional labor in travel agencies. *Tourism and Hospitality Research*, 21(2), 183-201.
- Koçak, O. ve Gürsoy, G.M. (2018). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* 7.17, 161-181.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12): 14-33.

- Korkut, N. ve Gürkan, G. Ç. (2019). Sağlık çalışanlarının algıladığı yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi: Bir kamu ve bir özel hastane örneği. *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1), 78-96.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Catching Fire Without Burning Out: Is there an Ideal Way to Perform Emotional Labor. *Emotions in The Workplace. Research, Theory, and Practice*, 177-188.
- Kruml, S. M., Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14/8, 8-49.
- Lawton, M. P., Kleban, M. H., Rajagopal, D. ve Dean, J. (1992). Dimensions of affective experience in three age groups. *Psychology and aging*, 7(2), 171.
- Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34.
- Lee, J. J. ve Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Lee, J. J. ve Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of hospitality management*, 31(4), 1101-1112.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Lee, R. T. ve Brotheridge, C. M. (2011). Words from the heart speak to the heart: A study of deep acting, faking, and hiding among child care workers. *Career Development International*, 16(4), 401-420.
- Lee, Y. H. (2019). Emotional labor, teacher burnout, and turnover intention in high-school physical education teaching. *European Physical Education Review*, 25(1), 236-253.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational behavior*, 12(2), 123-144.
- Leiter, M. P., Maslach, C. ve Frame, K. (2014). Burnout. *The encyclopedia of clinical psychology*, 1-7.

- Leiter, M. ve Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 229–243
- Lewin, J. E. ve Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1).
- Luthans, K., Luthans, B., Norman, S. (2005). The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- 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. (1982). Burnout: The cost of caring. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, s. 2-10.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan ve R. W. Thoreson (Eds.). Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology (s. 53–75). *American Psychological Association*.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. (2006). *Understanding Job Burnout, Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*. Ed. Ana Maria Rossi, Pamela L. Perre ve Steven L. Sauter, (Information Age Publishing, USA).
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. (CA: Jossey Bass, San Francisco).

- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2017) Understanding Burnout: New Models. *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, 36-56.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mather, M. ve Carstensen, L. L. (2005). Aging and motivated cognition: The positivity effect in attention and memory. *Trends in cognitive sciences*, 9(10), 496-502.
- McWhirter, B. T. (1997). Loneliness, learned resourcefulness, and self-esteem in college students. *Journal of counseling & development*, 75(6), 460-469.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015) *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 2. Baskı, (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Middleton, D. R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Ethos*, 17(2), 187-201.
- Montero-Marín, J. (2016). El síndrome de burnout y sus diferentes manifestaciones clínicas: una propuesta para la intervención. *Anestesia Analgesia Reanimación*, 29(1), 4-4.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management*, 21(4), 989-1009.
- Mumby, D. K. ve Putnam, L. L. (1992). The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. *Academy of management review*, 17(3), 465-486.
- Munn, E. K., Berber, C. E. ve Fritz, J. J. (1996). Factors affecting the professional well-being of child life specialists. *Children's Health Care*, 25(2), 71-91.
- Naisberg-Fennig, S., Fennig, S., Keinan, G. ve Elizur, A. (1991). Personality characteristics and proneness to burnout: A study among psychiatrists. *Stress medicine*, 7(4), 201-205.
- Nijman, D. J. J., Nijhof, W. J., Wognum, A. I. ve Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European industrial training*. 30, 529–549.

- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 93-112.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. ve Akın, M. (2014), Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C.6, S.3, ss.137-151.
- Özel, Ç. H. ve Kozak, N. (2017). An Exploratory Study of Resident Perceptions Toward the Tourism Industry in Cappadocia: A Social Exchange Theory Approach, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(3): 284-300.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-422.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. Detay Yayıncılık, Ankara).
- Özkan, M. S. ve Yıldız, Z. (2015). Öğrenilmiş güçlülük: Kavramsal bir inceleme. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(1), 25-40.
- Özkara, Z. U., Aynur, T. A. Ş. ve Aydınlan, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 101-137.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.

- Parker, S. K. ve Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
- Phillips, M. L., Medford, N., Senior, C., Bullmore, E. T., Suckling, J., Brammer, M. J. ve David, A. S. (2001). Depersonalization disorder: thinking without feeling. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 108(3), 145-160.
- Pohl, S., Dal Santo, L. ve Battistelli, A. (2015). Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors. *European Review of Applied Psychology*, 65(6), 295-300.
- Power, R. L. (2013). Leader-member exchange theory in higher and distance education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(4), 277-284.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Ronen, T. ve Rosenbaum, M. (2010). Developing learned resourcefulness in adolescents to help them reduce their aggressive behavior: Preliminary findings. *Research on Social Work Practice*, 20(4), 410-426.
- Rosenbaum, M. (1980). A schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavior therapy*, 11(1), 109-121.
- Rosenbaum, M. (1990). *Learned resourcefulness: On coping skills, self-control and adaptive behavior*. (Springer Publishing Company, New York).
- Rosenbaum, M. (1993). The three functions of self-control behaviour: Redressive, reformative and experiential. *Work ve Stress*, 7(1), 33-46.
- Rosenbaum, M. (1998). *Opening versus closing strategies in controlling one's responses to experiences*. (M. Kofka, G. Weary ve G. Sedek, Ed. Personal control in action: Cognitive and motivational mechanisms. 61-84) (Plenum, New York).
- Rosenbaum, M. (2000). *The self-regulation of experience: Openness and construction*. In P. Dewe, A. M. Leiter ve T. Cox (Eds.), *Coping and health in organizations* (pp. 51–67). London: Taylor and Francis.

- Rosenbaum, M. ve Ben-Ari, K. (1985). Learned helplessness and learned resourcefulness: Effects of noncontingent success and failure on individuals differing in self-control skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 198–215.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E. ve Schaufeli, W. B. (2005). Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807-819.
- Schaufeli, W. B. (2018). Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Research Unit Occupational and Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven*.
- Schaufeli, W. ve Buunk, B. (1999). Burnout. Stress in health professionals, 17-32.
- Schneider, B., Bowen, D.E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*. 70, 423-433.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *In Journal of Social Policy Conferences* No. 50, pp. 813-834.
- Seçer, Ş. ve Tınar, M. Y. (2004). İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler*, 16, 18.
- Seeck, H. ve Parzefall, M. R. (2008). Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37 (5), 473-489.
- Shanock, L. R. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-695.
- Shi, X. ve Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9.
- Shirom, A. ve Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International journal of stress management*, 13(2), 176.

- Silah, M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. 2. Baskı, (Seçkin Yayıncılık, Eskişehir).
- Sohn, H. K., Lee, T. J. ve Yoon, Y. S. (2016). Emotional labor and burnout: Comparison between the countries of Japan and Korea. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(5), 597-612.
- Solmuş, T. (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Beta, İstanbul).
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Staw, B. M. ve Barsade, G. 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser versus happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38: 304-331.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative science quarterly*, 245-268.
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar)*. 5. Baskı (Pegem Akademi Yayınları, Ankara).
- Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2020). İş stresinin algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide üstlendiği rol. *Opus–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(21), 475-504.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoyer, R. ve Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123-147.
- Teltik, H. (2009). Okulöncesi öğretmenlerinin mesleki yeterlilik algılarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Okul Öncesi Öğretmenliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Temirkanova, Z. ve Atay, L. (2021). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bişkek’te Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1423-1435.

- Tenteriz, Y. ve Tozkoparan, G. (2022). Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 89-107.
- Timmers, M., Fischer, A. H. ve Manstead, A. S. (1998). Gender differences in motives for regulating emotions. *Personality and social psychology bulletin*, 24(9), 974-985.
- Topçu, U. C. ve Yücekaya, P. (2017). Relationship of learned resourcefulness and burnout levels: A research in an industrial enterprise. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 663-671.
- Totterdell, P. ve Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 8(1), 55.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233-244.
- Tuzun, I. K. ve Kalemci, R. A. (2011). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.
- Uğur, E. ve Abaan, S. (2008). Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesi Ve Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri. *Türkiye Klinikleri Journal Of Medical Sciences*, 28(3), 297-310.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. 5. Baskı, (Detay Yayın, Ankara).
- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 210-214.
- Ward, C. ve Berno, T. (2011). Beyond Social Exchange Theory, Attitudes Toward Tourists. *Annals of Tourism Research*, 38(4): 1556–1569.
- Ward, J., Cody, J., Schaal, M. ve Hojat, M. (2012). The empathy enigma: an empirical study of decline in empathy among undergraduate nursing students. *Journal of Professional Nursing*, 28(1), 34-40.
- Watson, D. ve Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465–490

- Watson, D. ve Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219–235.
- Wharton, A. S. ve 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.
- Yanar, R. (2018) Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Ege Bölgesi’nde Görev Yapan Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Yanchus, N. J., Eby, L. T., Lance, C. E. ve Drollinger, S. (2010). The impact of emotional labor on work–family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 105-117.
- Yatkın, Ö. (2017). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi: Kuşadası’nda Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010). Genel Öz yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301-308.
- Yıldırım, M. H. ve Erul, E. E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 89-99.
- Yıldırım, M. H., Gülpinar, Ş. ve Uğuz, Ş. (2012). İş Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 133-144.
- Yu, J. ve Kirk, M. (2008). Measurement of empathy in nursing research: systematic review. *Journal of advanced nursing*, 64(5), 440-454.
- Yürür, S. ve Keser, A. (2010). Öğrenilmiş güçlülük: Öğretmenler üzerinde bir uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(1), 59-70.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2): 81-104.

- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Zauszniewski, J. A. (2016). Resourcefulness. *Western Journal of Nursing Research*. 38(12), 1551–1553.
- Zhang, Y. ve Luong, A. (2019). Emotional labor of customer service employees in China. *Nankai Business Review International*, 10(1), 2-16.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *In 2nd International Congress on Economics and Business*, 976-983.

EKLER
ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “Duygusal Emek, Algılanan Yönetici Desteği, Öğrenilmiş Güçlülük ve Duyarsızlaşma Düzeyi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi” adlı doktora tez çalışmasının verileri için düzenlenmiştir. İfadelere ilişkin görüşlerinizi belirterek ilgili seçeneği işaretlemeniz istenmektedir. Araştırmada elde edilen veriler topluca değerlendirilecek olup isim ve kurum belirtmeniz gerekmemektedir. Sorulara içtenlikle cevap vermenizi rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

Ali BOZBEY

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
Yaşınız () 18-24 () 25-31 () 32-38 () 39-45 () 46 ve üstü
Medeni Durumunuz () Evli () Bekar
Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans
() Lisans () Lisansüstü

İşletmede Çalışma Süreniz (Yıl).....

Sektörde Çalışma Süreniz (Yıl).....

Aylık Geliriniz.....

#	Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi yandaki kutucuklara katılma derecenize göre işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
2	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
3	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
5	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					
6	Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.					
7	Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.					
8	Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.					
9	Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkânı sağlar.					
10	Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkân sağlar.					

11	İşimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimizi iletir.					
12	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog., çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.					
13	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
14	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
15	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
16	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
17	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
18	Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
19	Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmek için çaba harcarım.					
20	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
21	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
22	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
23	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
24	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.					
25	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					
26	Sıkıcı bir iş yaparken, işin en az sıkıcı olan yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancımı düşünürüm.					
27	Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yeneceğimi düşünürüm.					
28	Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.					
29	Sinirlilik ve gerginliğimi yardım almadan yenmek bana güç gelir.					
30	Kendimi üzüntülü hissettiğimde hoş olayları düşünmeye çalışırım.					
31	Geçmişte yaptığım hataları düşünmekten kendimi alamam.					
32	Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.					
33	Birisi beni zorlarsa işimi daha çabuk yaparım.					
34	Zor bir karar vereceksem bütün bilgiler elimde olsa bile bu kararı ertelerim.					
35	Okuduğum şeye kendimi veremediğimde dikkatimi toplamak için yollar ararım.					
36	Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan her şeyi ortadan kaldırırım.					
37	Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir diye araştırırım.					
38	Beni sıkı bir düşünce karşısında güzel şeyler düşünmeye çalışırım.					
39	Günde iki paket sigara içiyor olsam, bırakmak için muhtemelen başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.					
40	Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.					
41	Kendimi sinirli ve gergin hissettiğimde, sakinleştirici ilacım varsa bir tane alırım.					
42	Üzüntülü olduğumda kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.					
43	Hemen yapabilecek durumda bile olsam hoşlanmadığım işleri geciktirim.					
44	Bazı kötü huylarımdan vazgeçebilmem için başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.					
45	Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.					
46	Beni kötümser yapsa da gelecekte olabilecek bütün felaketleri düşünmekten kendimi alamam.					

47	Önce yapmam gereken işi bitirip, sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.					
48	Bedenimin herhangi bir yerinde ağrı hissettiğimde, bunu dert etmemeye çalışırım.					
49	Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.					
50	Başarısızlıkla gelen kötü duyguları yenmek için, kendime bir şeyler yapabileceğimi telkin ederim.					
51	Kendimi patlayacakmış gibi hissettiğimde “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.					
52	Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.					
53	Genellikle bir karar vereceğim zaman, bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.					
54	Acilen yapılması gereken şeyler olsa bile, önce yapmaktan hoşlandığım şeyleri yaparım.					
55	Önemli bir işi elimde olmayan nedenlerle geciktirdiğimde kendi kendime sakin olmayı telkin ederim.					
56	Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.					
57	Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.					
58	Kısıtlı param olduğunda, kendime bir bütçe yaparım.					
59	Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.					
60	Sık sık beni rahatsız eden nahoş düşünceleri yenemediğim olur.					
61	Aç olduğum halde yemek yeme imkânım yoksa ya unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.					