

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DUYGUSAL EMEĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ŞEBNEM AKTAN

İSTANBUL 2025

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DUYGUSAL EMEĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ŞEBNEM AKTAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HATİCE NECLA KELEŞ

İSTANBUL 2025



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

28/05/2025

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Öğrencinin Adı Soyadı:	Şebnem Aktan
Tezin Adı:	Duygusal Emegın Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü
Tez Savunma Tarihi:	28.05.2025

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yücel Batu SALMAN

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Hatice Necla Keleş	Bahçeşehir Üniversitesi	
2. Üye (Kurum İçi):	Dr. Öğr. Üyesi Sabiha Dulay	Bahçeşehir Üniversitesi	
3. Üye (Kurum Dışı):	Prof. Dr. Ceyda Türkyılmaz	Marmara Üniversitesi	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Şebnem Aktan

İmza

ÖZET

DUYGUSAL EMEĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ

Aktan, Şebnem

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ

Mayıs 2025, 91 sayfa

Bu araştırmada, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmiş; örgütsel iletişimin bu ilişkideki rolü değerlendirilmiştir. Çalışmanın odak noktasını, müşteriyle birebir temasın yoğun olduğu perakende sektöründe çalışanların duygusal deneyimlerini anlamak ve bu deneyimlerin psikolojik sermaye ile nasıl bir etkileşim içinde olduğunu ortaya koymak oluşturmaktadır.

Günümüzde iş yaşamında yalnızca fiziksel ve zihinsel değil, duygusal emek de önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların, işin gerektirdiği duyguları sergilemeleri ya da gerçek duygularını yönetmeleri beklenmektedir. Bu çaba, duygusal emek olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik sermaye; umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşan, geliştirilebilir bir pozitif psikolojik kaynak olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bu kaynak düzeyleri, duygusal emekle baş etme biçimlerini ve genel iş yaşam kalitelerini etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel iletişim gibi bağlamsal faktörlerin, söz konusu ilişki üzerinde nasıl bir etki yarattığı araştırmanın temel problem alanını oluşturmuştur.

Türkiye’de bir perakende firmasında görev yapan 142 çalışana anket uygulaması yapılan araştırmanın sonuçları, çalışanların duygularını bastırmalarının örgütsel iletişim düzeylerini düşürdüğünü ve psikolojik sermaye bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Derinlemesine ve içten duygusal davranışların ise özellikle iyimserlik üzerinde olumlu etkiler yarattığı, yüzeysel davranışın ise kısa vadeli dayanıklılığı artırabileceği anlaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel iletişimin psikolojik sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı; duygusal emeğin bazı etkilerinde kısmi ya da tam aracı rol üstlendiği görülmüştür.

Çalışmanın bulguları insan kaynakları yönetiminde çalışanların duygusal ihtiyaçlarını gözeten, psikolojik sermayeyi destekleyen ve örgüt iletişimini güçlendiren uygulamaların önemini ortaya koymaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar hem teorik literatüre katkı sağlamakta hem de sektörel uygulamalar için yol gösterici öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Psikolojik Sermaye, Örgütsel İletişim

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE IMPACT OF EMOTIONAL LABOR ON PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Aktan, Şebnem

Master's Program in Human Resources Management

Supervisor: Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ

May 2025, 91 pages

In this study, the relationship between employees' emotional labor levels and psychological capital was examined, and the role of organizational communication within this relationship was evaluated. The focus of the study is to understand the emotional experiences of employees working in the retail sector, where direct interaction with customers is intense, and to reveal how these experiences interact with psychological capital.

Today, emotional labor holds an important place in working life, alongside physical and mental effort. Especially in the service sector, employees are expected to display emotions required by their roles or to regulate their genuine emotions. This effort is defined as emotional labor. Psychological capital is described as a positive and developable psychological resource, composed of hope, self-efficacy, optimism, and resilience. Employees' levels of psychological capital can influence how they cope with emotional labor and impact their overall quality of work life. In this context, how contextual factors such as organizational communication affect this relationship constitutes the main research problem of the study.

The study was conducted through a survey administered to 142 employees working at a retail company in Türkiye. The results revealed that suppressing emotions negatively affects organizational communication and the psychological capital components of hope, self-efficacy, optimism, and resilience. Deep and sincere emotional expressions were found to increase optimism, while surface acting appeared to enhance short-term resilience. Additionally, organizational communication was

found to have a significant positive effect on psychological capital and to play a partial or full mediating role in some relationships related to emotional labor.

The findings emphasize the importance of implementing human resources practices that address employees' emotional needs, support psychological capital, and strengthen organizational communication. The results contribute to the theoretical literature and offer practical implications for the sector.

Keywords: Emotional Labor, Psychological Capital, Organizational Communication



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana ışık olan tüm hocalarıma, derslerdeki katkıları ve bu yolculuktaki dostlukları için arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tez sürecim boyunca bana vizyon katan, her aşamada manevi desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Hatice Necla Keleş’e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu dönemde özellikle araştırmamı yürütürken yanımda olan, katkı sunan 2017 yılından beri birlikte çalıştığım yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, arkadaşlarıma ve özellikle Anneme minnettarım.

Ve en büyük teşekkür başta kendim olmak üzere, bu çalışmaya ilham veren herkese...

“Hayat en çok iyileri kırar.” der Aziz Baltas. Yaşadığı tüm zorluklara rağmen hem kendisi hem de toplum için elinden gelenin en iyisini sahicilikle yapmaya çalışan, üretmekten, yaratmaktan güç alan, neyle karşılaşırsa karşılaşsın duygusal emeğini ve tüm psikolojik sermayesini ortaya koyan, aynı anda birçok sorumluluk ve duyguyla mücadele ederken hâlâ ışık için savaşımaya devam eden herkese teşekkür ederim.

Belki zaman zaman görülmediğinizi düşünüyorsunuzdur ama unutmayın: Işık, süzmenin yolunu her zaman bulur.

Bu çalışma benim için süzmenin bir yoluydu... Umarım bir gün, bir yerde, başkalarına da ilham olur.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu	2
1.2 Çalışmanın Amacı	3
1.3 Araştırma Soruları	3
1.4 Çalışmanın Önemi	4
1.5 Sayıtlar	4
1.6 Sınırlılıklar.....	5
1.7 Tanımlar	5
Bölüm 2: Kavramsal Çerçeve	7
2.1 Duygusal Emek	7
2.1.1 Duygusal Emek Kavramı.....	7
2.1.2 Duygusal Emek Boyutları	8
2.1.3 Duygusal Emegin Öncülleri.....	13
2.2 Psikolojik Sermaye	23
2.2.1 Psikolojik Sermaye Kavramı	23
2.2.2 Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	25
2.3 Örgütsel İletişim	33
2.3.1 İletişim Kavramı	33
2.3.2 Örgütsel İletişim Kavramı	37
2.3.3 Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler	39
2.3.4 Örgütsel İletişim Ağı Modelleri	41

2.3.5 Örgütsel İletişim Çeşitleri	44
2.3.6 Örgütsel İletişim Araçları	48
2.4 Duygusal Emek, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel İletişim İlişkisi.....	51
Bölüm 3: Yöntem.....	57
3.1 Araştırmanın Modeli	57
3.2 Araştırma Hipotezleri	57
3.3 Araştırma Evreni.....	58
3.4 Veri Toplama Araçları.....	58
3.5 Verilerin Analizi	59
Bölüm 4: Bulgular.....	61
4.1 Bulgular	61
4.1.1 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	61
4.1.2 Örneklemenin Demografik Özellikleri	63
4.1.3 Modelde Yer Alan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	64
4.1.4 Duygusal Emek (DE) Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.	64
4.1.5 Örgütsel İletişim (OI) Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	66
4.1.6 Psikolojik Sermaye (PS) Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi. ...	67
4.1.7 Ölçek Alt Boyutlarında Uygulanan Yakınsama, Ayrışma (Discriminant) Geçerliliği Ve Güvenilirlik	69
4.1.8 Araştırma Modelinin Gözlenen Değerlerle Uygulanan Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi.....	71
4.1.9 Demografik Değişkenlere Göre Ölçek Alt Boyutlarında Uygulanan Farklılık Testleri.....	77
4.1.10 Hipotez Durumu.	84
Bölüm 5: Tartışma, Sonuç ve Öneriler	85
5.1 Tartışma ve Sonuç	85
5.2 Öneriler	87
5.2.1 Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	88
5.2.2 Sektöre ve İnsan Kaynakları Profesyonellerine Yönelik Öneriler	89
KAYNAKÇA	92

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Örnekleme Ait Demografik Özelliklerinin Yüzdesel Dağılımı	63
Tablo 2 Örnekleme Ait İş Hayatı İle İlgili Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı	63
Tablo 3 Doğrulamalı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri	64
Tablo 4 Duygusal Emek Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	66
Tablo 5 Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri	67
Tablo 6 Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri	69
Tablo 7 Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri	70
Tablo 8 Güvenilirlik	70
Tablo 9 Modelde Yer Alan Değişkenler İçin Çarpıklık Ve Basıklık Katsayıları.....	72
Tablo 10 Modelde Yer Alan Direkt Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Testi.....	74
Tablo 11 Modelde Yer Alan Endirekt Etkilerin (Medyatörlük) Anlamlılık Testi.....	76
Tablo 12 Cinsiyete Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma	78
Tablo 13 Yaş Gruplarına Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma	79
Tablo 14 Eğitim Gruplarına Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma	81
Tablo 15 İş Tecrübesi Gruplarına Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma	82
Tablo 16 Hipotez Durumu.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Araştırma Modeli	62
Şekil 2 Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı	65
Şekil 3 Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı	66
Şekil 4 Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı.....	68
Şekil 5 Hesaplanan Değişkenlerle Medyatör Model Yol Analizi (bootstrap n=5000).	73



KISALTMALAR LİSTESİ

DE	Duygusal Emek
PS	Psikolojik Sermaye
Öİ	Örgütsel İletişim
OY	Öz Yeterlilik
UM	Umut
DY	Dayanıklılık
IY	İyimserlik
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CR	Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
χ^2	Ki-Kare Değeri
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
β	Beta Katsayısı (Yol Analizi Regresyon Katsayısı)
p	Anlamlılık Düzeyi

Bölüm 1

Giriş

Duygular, bireylerin hem özel yaşamlarını hem de iş yaşamlarını şekillendiren temel yapı taşlarındandır. Modern çalışma hayatında, özellikle hizmet sektöründe yer alan çalışanlardan yalnızca fiziksel ya da zihinsel emek değil, aynı zamanda duygusal emek de beklenmektedir. Çalışanların hizmet verdikleri saatler boyunca güler yüzlü, sabırlı ve pozitif bir tutum sergilemeleri beklenirken, çalışanlar da gerçek duygularıyla örtüşmediği anlarda bile bu tutumu sürdürmek durumunda kalabilmektedirler. Bu bağlamda duygusal emek, örgüt içinde diğer emek türlerine göre daha az görünen ancak psikolojik etkileri yüksek bir emek biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın da evrenini oluşturan perakende sektörü, müşteriyle birebir temasın yoğun olduğu, çalışanların hem fiziksel hem zihinsel hem de duygusal emek ortaya koymak zorunda kaldığı bir alan olarak dikkat çekmektedir. Alışveriş merkezleri, zincir mağazalar ve satış noktalarında görev yapan çalışanlar, yalnızca ürün sunmakla kalmamakta, aynı zamanda müşteri ile duygusal bir bağ kurarak hizmet deneyimini olumlu hale getirme sorumluluğu da taşımaktadır. Bu nedenle, çalışanların duygularını düzenleyebilme becerileri, müşteri memnuniyetinden marka algısına kadar pek çok faktörü doğrudan etkilemektedir. Özellikle müşteriyle etkileşimin yüksek yoğunlukta yaşandığı bu sektör, duygusal emeğin en görünür biçimde sergilendiği alanlardan biridir.

Bununla birlikte, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları zorluklar karşısında ne ölçüde umutlu, iyimser, yeterli ve dayanıklı kaldıkları, onların psikolojik sermaye düzeyleriyle ilişkilidir. Literatürde psikolojik sermaye; umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşan, gelişebilir bir pozitif psikolojik kaynak olarak tanımlanmaktadır. Bu kaynağın yüksek olduğu çalışanların, zorlu durumlarla başa çıkma becerilerinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Ancak, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin yalnızca bireysel temelde değil, örgütsel ortamın iletişim niteliği bağlamında da ele alınması gerektiğinin düşünülmesi bu çalışmaya ilham olmuştur.

Bu noktada, örgüt içinde bilgi akışı, geri bildirim süreçleri, yatay ve dikey iletişim yolları gibi etkileşim alanlarını kapsayan örgütsel iletişim, çalışanların duygusal deneyimleri üzerinde belirleyici olabilir. İyi yapılandırılmış bir iletişim ortamı, çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlarken, duygusal emeğin yükünü hafifletebilir veya psikolojik sermaye kaynaklarını güçlendirebilir.

Bu çalışma, literatürde yer alan duygusal emek ve psikolojik sermaye ilişkisine örgütsel iletişim faktörünü dahil ederek özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Özellikle perakende sektöründe, duyguların yönetilmesinin müşteri deneyimi ve kurumsal başarı açısından kritik rol oynadığı göz önünde bulundurulduğunda, bu ilişkinin çok boyutlu incelenmesi önem kazanmaktadır.

Araştırma, Türkiye’de bir perakende firmasında çalışan 142 katılımcıya uygulanan anket yoluyla verilerini toplamış ve nicel, kesitsel bir desen çerçevesinde yapılandırılmıştır. Analiz sürecinde tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon testlerinin yanı sıra, örgütsel iletişimin moderatör etkisini test etmeye yönelik özel analiz tekniklerinden de yararlanılmıştır.

Tez kapsamında önce kuramsal bilgiler ve kavramsal çerçeve sunulmakta, ardından yöntem, bulgular ve yorumlar sırasıyla açıklanmaktadır. Son olarak, ulaşılan bulgular hem teorik hem de uygulamalı düzeyde tartışılarak, gelecek akademik çalışmalara ve İnsan kaynakları Profesyonellerine yönelik önerilere yer verilmektedir.

1.1 Problem Durumu

Bu araştırma, çalışanların sergilediği duygusal emeğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini incelemekte ve bu ilişkide örgütsel iletişimin moderatör rolünü değerlendirmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerin duygularını yönetme süreci ile sahip oldukları olumlu psikolojik kaynaklar arasındaki ilişkiyi anlamak, örgütsel başarı ve çalışan refahı açısından önemlidir. Duygusal emek, çalışanların iş gereği duygularını bastırma, yüzeysel ya da derinlemesine ifade etme biçimlerini kapsarken; psikolojik sermaye, bireyin zorluklarla başa çıkma, umutlu kalma, kendine güvenme ve olumlu bakış açısını sürdürme yetilerini tanımlar. Bu iki kavram, çalışanların iş doyumundan tükenmişliğe kadar pek çok örgütsel sonuç üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Ancak literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi bütüncül bir bakış açısıyla değerlendiren çalışmalar sınırlıdır. Özellikle örgütsel iletişim gibi bağlamsal bir

faktörün, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye nasıl etki ettiğine dair yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Oysa örgütsel iletişim, çalışanların kendilerini ifade etme biçimlerini, iş ortamındaki psikolojik dayanımlarını ve genel olarak örgütsel bağlılıklarını etkileyebilen temel bir yapı taşı oluşturur. Bu bağlamda, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin düzenleyici (moderatör) rolünü ele alan bir modele duyulan ihtiyaç, bu araştırmanın problem alanını ortaya koymaktadır.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların sergilediği duygusal emeğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkide örgütsel iletişimin aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Araştırmada, duygusal emek ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin yönü ve gücü incelenirken, örgütsel iletişim düzeyinin bu ilişkiyi nasıl şekillendirdiği değerlendirilecektir.

1.3 Araştırma Soruları

Çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmış olup, bu sorular temelinde oluşturulan kavramsal çerçeve doğrultusunda örneklem grubundan elde edilen veriler analiz edilmiş; bu sayede gerek literatüre gerekse örgütsel gelişim süreçlerine katkı sağlanması hedeflenmiştir.

- (a) Duygusal emek düzeyi, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- (b) Psikolojik sermaye düzeyi, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- (c) Örgütsel iletişim düzeyi, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- (d) Çalışanların duygusal emek düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- (e) Örgütsel iletişim, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide moderatör rolü var mıdır?

1.4 Çalışmanın Önemi

Bu araştırma, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatüründe sıklıkla ele alınan duygusal emek ve psikolojik sermaye kavramlarını, daha önce birincil düzeyde birlikte incelenmemiş olan bir bağlamsal değişken aracılığıyla, yani örgütsel iletişim üzerinden değerlendirmektedir. Mevcut alanyazında her üç değişkenin ayrı ayrı ya da ikili ilişkiler temelinde ele alındığı çalışmalar bulunmakla birlikte, örgütsel iletişimin duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak konumlandırıldığı bir modele rastlanmamıştır. Bu yönüyle çalışma, mevcut bilgiyi hem düzenleyen hem de genişleten özgün bir katkı sunmaktadır.

Araştırma aynı zamanda, yüksek duygusal emek gerektiren perakende sektöründe, saha çalışanlarının psikolojik iyi oluşunu ve motivasyonunu koruyabilmek adına örgütsel iletişim süreçlerinin nasıl yapılandırılması gerektiğine ilişkin yön gösterici çıktılar sağlamayı hedeflemektedir. Bu açıdan, insan kaynakları uygulamalarında çalışan destek sistemlerinin geliştirilmesine, iletişim kanallarının etkinleştirilmesine ve psikolojik sermayenin güçlendirilmesine katkı sunabilecek uygulamalı bir çerçeve ortaya koymaktadır.

Teorik olarak bu çalışma, duygusal emek ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir bağlamda ele alırken; metodolojik olarak da üç değişkenin bütüncül biçimde incelendiği bir model önererek alana yenilikçi bir yaklaşım getirmektedir. Böylece araştırma, hem akademik bilgi birikimine katkı sağlamakta hem de sahada uygulanabilir stratejilere ışık tutmaktadır.

1.5 Sayıtlar

- (a) Duygusal emek demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak farklılık gösterir.
- (b) Psikolojik Sermaye demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak farklılık gösterir.
- (c) Örgütsel İletişim demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak farklılık gösterir.
- (d) Duygusal Emek ile Psikolojik Sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- (e) Duygusal Emek ile Psikolojik Sermaye ilişkisinde Örgütsel İletişimin moderatör etkisi vardır.

1.6 Sınırlılıklar

(a) Araştırma, yalnızca belirli bir perakende şirketinde görev yapan çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle elde edilen bulgular, farklı sektörlerdeki veya kurumsal yapılardaki çalışanlara doğrudan genellenemez.

(b) Veriler, kesitsel (tek zamanlı) bir anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkilerin nedensel olarak yorumlanmasını sınırlamakta; yalnızca ilişkisel düzeyde değerlendirme yapılmasına olanak tanımaktadır.

(c) Araştırma kapsamında kullanılan örneklem grubunun demografik dağılımı bazı değişkenlerde dengesiz olabilir. Bu durum, gruplar arası karşılaştırmalarda istatistiksel sınırlamalara ve yorumlamada dikkat edilmesi gereken durumlara yol açabilir.

(d) Katılımcıların anketlere verdiği yanıtların doğruluğu, bireylerin kendi beyanlarına dayanmaktadır. Bu nedenle yanıtlayıcı önyargı olasılığı, çalışmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilmektedir.

(e) Araştırmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeği tek boyutlu olup, iletişimin tüm boyutlarını kapsamlı biçimde değerlendiremeyebilir. Bu durum, örgütsel iletişimin farklı yönleriyle ele alınmasına yönelik daha kapsamlı ölçeklere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

(f) Araştırmanın perakende sektöründe, müşteriyle yoğun yüz yüze etkileşimin bulunduğu bir iş ortamında yapılmış olması, duygusal emek ve iletişim deneyimlerinin diğer sektörlerle göre farklılaşabileceği ihtimalini gündeme getirmektedir. Bu nedenle bulguların, sektör ve bağlam odaklı olarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

1.7 Tanımlar

Duygusal Emek: Bireylerin duygularını düzenleyerek yüz ifadeleri, beden dili, ses tonu gibi dışarıdan gözlemlenebilir göstergeleri uygun biçimde yansıtmaları ve

özellikle müşteriyle etkileşim hâlindeyken, iyi hizmet sunabilmek amacıyla duygularını kontrol etme sürecinde harcadıkları emektir (Hochschild, 1983, s. 7).

Psikolojik Sermaye: Umut, iyimserlik, öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık (resilience) olmak üzere dört temel bileşenden oluşan, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları zorluklara karşı psikolojik olarak güçlü kalmalarını sağlayan, gelişebilir ve yönetilebilir pozitif bir psikolojik kaynak bütünüdür (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Örgütsel İletişim: Örgütte çalışan bireylerin faaliyetlerini, örgütün hedeflerine fayda sağlamak ve üretim ilişkilerini koordine etmek üzere örgüt üyeleri tarafından oluşturulan semboller ve iletilerdir (Eyyüpoğlu, 2018, s. 100).

Bölüm 2

Kavramsal Çerçeve

2.1 Duygusal Emek

Bu bölümde duygusal emek kavramı, tüm boyutları ve duygusal emek kavramına etki eden faktörler ele alınacaktır.

2.1.1 Duygusal emek kavramı. Geleneksel iş tanımları fiziksel ve zihinsel emek üzerine kuruluyken, çalışma hayatının dönüşümüyle birlikte artık duygular da işin bir parçası hâline gelmiştir. Özellikle insan etkileşiminin yoğun olduğu sektörlerde, çalışanlardan yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda belirli duyguları yansıtmaları ya da gizlemeleri beklenmektedir. Bu durum, duygusal emeğin çalışma yaşamında giderek daha görünür ve belirleyici bir unsur olarak öne çıkmasına neden olmuştur.

Duygusal emek ilk kez Hochschild tarafından 1983 yılında kavramsallaştırılmıştır. Hochschild (1983, s. 7), duygusal emeği, bireylerin duygularını düzenleyerek yüz ifadeleri, beden dili, ses tonu gibi dışarıdan gözlemlenebilir göstergeleri uygun biçimde yansıtması ve özellikle müşteriyle etkileşim hâlindeyken, iyi hizmet sunabilmek amacıyla duygularını kontrol etme sürecinde harcadıkları emek olarak tanımlamaktadır.

Ashforth ve Humphrey'e (1993, s. 88) göre duygusal emek, hizmet sürecinde örgüt tarafından istenen duyguların müşteriye yansıtılması davranışı olarak tanımlanırken; Morris ve Feldman (1996, s. 987), bu kavramı, işletmenin beklentileri doğrultusunda kişinin duygularını ifade edebilmek için harcadığı çaba, yaptığı planlama, kontrol ve yönetim süreci olarak açıklamaktadır. Grandey (2000, s. 95) ise duygusal emeği, çalışanların örgütün taleplerine uygun biçimde duygularını olduğundan farklı şekilde göstermesi olarak değerlendirmektedir. Diefendorff ve Gosserand (2003, s. 945) ise duygusal emeği, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla hizmet sunulan bireylerin duygularını etkilemeye yönelik davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere duygusal emek, örgütün müşteri memnuniyetini artırmak üzere çalışanlardan beklediği bir emek türüdür. Özellikle

kişiler arası etkileşimin yoğun olduğu hemşirelik, satış temsilciliği, çağrı merkezi ve turizm gibi hizmet odaklı mesleklerde, hizmet alan bireyler çalışanlardan belirli duyguları yansıtma beklentisiyle beklemekte; çalışanlar ise bu duyguları örgütsel hedefler doğrultusunda sergilemekle yükümlü olmaktadır. (Eroğlu, 2010, s. 19). Grandey (2000, s. 95) ile Basım ve Beğenirbaş (2012)'ın belirttiği üzere, işin niteliğine bağlı olarak çalışanlardan beklenen duygusal gösterimler farklılık göstermektedir.

İşletme tarafından talep edilen duyguların çalışanlar tarafından nasıl sergileneceğini düzenleyen kurallara “duygu gösterim kuralları” denir ve duygusal emeğin öncüllerinden biri olarak görülür (Morris ve Feldman, 1996, s. 987). Ashforth ve Humphrey'e (1993, s. 89) göre, gösterim kuralları; bireylerin duygularını ne zaman, nasıl ve ne ölçüde ifade edeceklerini belirleyen ve büyük ölçüde toplumsal, mesleki ve örgütsel normlardan kaynaklanan kurallardır. Bu kurallar, kimi zaman açık biçimde reçetelenmiş, kimi zaman ise örtük olarak teşvik edilmiştir. Etkileşimleri yönlendiren bu kurallar; duygusal ifadelerin sıklığını, yoğunluğunu, süresini ve çeşitliliğini etkileyerek özellikle müşteri beklentilerine uygun nezaket, güvenilirlik, etkili iletişim ve müşteri odaklılık gibi davranışların temelini oluşturur. Grandey (2000) ise bu gösterim kurallarının, hizmet performansını artırmak amacıyla oluşturulan ve genellikle personel el kitapları ya da eğitim materyallerinde açıkça belirtilen standartları ifade ettiğini belirtmektedir.

2.1.2 Duygusal emek boyutları. Duygusal emek kavramı, insan davranışlarının çok boyutlu doğasını yansıttığı için farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlandırmalarla ele alınmıştır. Hochschild (1983), duygusal emeği yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki boyutta tanımlamıştır. Bu modelde, yüzeysel davranış bireyin hissetmediği bir duyguyu dışa vurması anlamına gelirken, derin davranış bireyin gerçekten hissetmeye çalıştığı duyguları sergilemesini ifade eder (Hochschild, 1983; Grandey, 2000).

Ashforth ve Humphrey (1993), bu iki boyuta ek olarak samimi davranış boyutunu tanımlayarak duygusal emeği üç boyutta ele almışlardır. Onlara göre samimi davranış, çalışanın hissettiği duygunun örgütün sergilenmesini beklediği duygu ile örtüşmesi durumudur. Bu noktada birey herhangi bir çaba harcamadan, içten gelen bir şekilde uygun duygusal tepkiyi verir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Diefendorff,

Croyle ve Grosserand (2005) de bu yaklaşımı benimseyerek, samimi davranışı derin davranışın bir alt unsuru olarak değil, bağımsız bir strateji olarak değerlendirmiştir.

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği daha teknik bir bakışla dört boyutta kavramsallaştırmıştır: duyguların gösterilme sıklığı, süresi, çeşitliliği ve yoğunluğu. Bu boyutlar, hizmet karşılaşmalarında duygusal emeğin örgüt beklentilerine uygun biçimde nasıl ve ne ölçüde sergilendiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Brotheridge ve Lee (2003), duygusal emeği altı boyutta incelemiş ve buna etkileşim süresini de dahil etmiştir.

Naring, Briet ve Brouwers (2006), duygusal emeğin dört boyutunu şu şekilde tanımlamıştır: yüzeysel davranış, derin davranış, duyguların bastırılması ve duygusal uyum. Bu çalışmada samimi davranış, “duygusal uyum” olarak yeniden adlandırılmış ve bireyin içsel duygularıyla dışa vurduğu duygular arasındaki tutarlılığı vurgulamıştır.

Kruml ve Geddes (2000) ise farklı bir yaklaşım benimseyerek duygusal emeği “duygusal uyumsuzluk” ve “duygusal çaba” olmak üzere iki boyutta değerlendirmiştir.

Lee ve Ok (2012), bu iki boyutun aslında klasik üçlü yapının (yüzeysel, derin ve samimi davranış) örtük bir temsili olduğunu ileri sürerek, duygusal uyumsuzluğun yüzeysel davranışla, duygusal çabanın ise derin ve samimi davranışla örtüştüğünü belirtmiştir.

Brotheridge ve Grandey (2002), alandaki farklı sınıflandırmaları bir araya getirerek duygusal emeği iş odaklı ve çalışan odaklı olmak üzere iki genel yaklaşım altında toplamıştır. İş odaklı duygusal emek, gösterim kurallarının sıklığı, süresi ve yoğunluğu gibi yapısal niteliklere odaklanırken; çalışan odaklı duygusal emek, bireyin duygularını nasıl yönettiğine, yani yüzeysel ve derin davranış biçimlerine odaklanmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Alan yazında üzerinde sıkça durulan duygusal emek boyutları yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutları olduğu için çalışmanın bu kısmında bu üç boyut incelenecektir.

2.1.2.1 Yüzeysel davranış (Yüzeysel Rol Yapma). Duygusal emek davranışının temel yöntemlerinden biri olan yüzeysel davranış, ilk olarak kavramın geliştiricisi Hochschild’in (1979-1983) çalışmalarında ele alınmıştır. Daha sonraki süreçte ise, bu

kavrama Ashforth ve Humphrey (1993) ile Grandey'in (2000) çalışmalarında da yer verildiği görülmektedir.

Yüzeysel davranış, çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda, müşteriyle etkileşimleri sırasında duygularını kontrol altında tutarak, örgüt tarafından belirlenmiş duygu ve davranış kalıplarını sergilemeleri sonucunda ortaya çıkan bir tutumdur (Hochschild, 1983, s. 7). Grandey'e (2003, ss. 86-87) göre, örgüt çalışanlarının içsel duygularını değiştirmeksizin, yalnızca dışa yansıttıkları duygusal ifadeleri kontrol ederek beklentilere uygun davranmaları, yüzeysel davranış olarak tanımlanmaktadır.

Bu yöntemde, çalışanların gerçekte hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi sergilemeleri söz konusudur. Bu durum, mimik, jest, ses tonu gibi sözlü ve sözsüz ifadelerin dikkatli bir şekilde kullanılmasıyla sağlanmakta; süreç ise “maske takmak” ya da “duyguları hissediyormuş gibi yapmak” şeklinde ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 92).

Sinirli bir müşterinin karşısında bir mağaza görevlisi veya zor bir yolcunun karşısında bir uçuş görevlisi sakin ve güler yüzlü kalmaya çalışırken duygusal emeğin yüzeysel davranış stratejisini uygulayabilir. Bu durumda çalışanın sergilediği duygular ile gerçekte hissettikleri tamamen farklı olabilmekte ancak örgütsel davranış kuralları gereği o duyguyu yaşıyormuş gibi davranmak zorunda kalmaktadır (Köksel, 2009, s. 7).

Gerçek duyguların yansıtılmayıp maskelendiği bu davranış biçiminin, çalışanlar üzerinde duygusal yorgunluk, stres, depresyon, iş tatmininde azalma ve tükenmişlik gibi etkiler doğurduğunu ortaya koyan çalışmalar literatürde yer almaktadır (Erickson ve Ritter, 2001; Hülshager ve Schewe, 2011; Grandey, 2003; Kaya ve Özhan, 2012, s. 128; Oral ve Köse, 2011, s. 486; Şengül, 2009, ss. 1202 – 1206); Wright ve Cropanzano, 1998).

2.1.2.2 Derinlemesine davranış (Derinden rol yapma). Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Grandey (2000) duygusal emek çalışmalarında derinlemesine davranış kavramına yer vermişlerdir.

Derinlemesine davranış, çalışanın görevini yerine getirirken sergilemesi gereken duyguları yansıtabilmek amacıyla, kendi gerçek duygularını bilinçli şekilde

dönüştürme sürecidir (Hochschild, 1983, s. 105). Grandey (2003, s. 87), derinlemesine davranışı, çalışanın kendi içinde olumlu duygular geliştirmeye yönelik bilinçli bir çaba göstermesi olarak tanımlamaktadır.

Hizmet sunumu sırasında çalışanın, hissettiklerini doğrudan ifade etmek yerine, örgüt tarafından beklenen duygusal tutumu içselleştirerek bunu samimi bir şekilde sergilemeye çalışması derinlemesine davranış olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 88).

Derinlemesine davranışın iki farklı şekilde sergilenebileceği ifade edilmektedir. Hochschild (1983, ss. 38-42), bu davranış biçimlerini aktif ve pasif derinlemesine davranış olarak sınıflandırmıştır.

Aktif derinlemesine davranışta çalışan, örgütün kendisinden beklediği duygusal ifadeyi sergileyebilmek için bilinçli bir çaba sarf eder; bu çaba, önceki deneyimlerinden ya da aldığı eğitimlerden beslenmektedir. Örneğin, bir kabin görevlisi sinir bozucu bir yolcuyla karşılaştığında öfkesini kontrol edebilmek adına derinlemesine davranış tekniğini nasıl uyguladığını şu şekilde ifade etmiştir: “Eğer çok içiyorsa muhtemelen uçmaktan korkuyordur diye düşünmeye çalışıyorum. Kendi kendime şöyle diyorum: ‘Küçük bir çocuk gibi’, gerçekten de öyle. Bu şekilde düşündüğümde bana bağırdığında sinirlenmiyorum. Sanki küçük bir çocuk bağıırıyormuş gibi oluyor.” Bu örnekte çalışan, gerçekliği bilinçli bir şekilde yeniden çerçeveleyerek, kendi duygularını dönüştürmeye çalışmakta ve bu yolla derinlemesine davranış sergilemektedir (Hochschild, 1983, s. 35).

Pasif derinlemesine davranışta ise herhangi bir bilinçli çaba bulunmamakta, çalışanın göstermesi beklenen duygu doğal bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sinirli bir müşteri yanlış fiyat etiketinden dolayı çalışana sesini yükselttiğinde, çalışan herhangi bir bilinçli çaba harcamadan ya da rol yapma stratejisi uygulamadan, içtenlikle özür dileyip durumu açıklayarak ve alternatif çözümler sunarak sakinliğini koruyorsa; bu durum, müşteri memnuniyetine önem veren kişiliği ve güçlü empati yeteneği sayesinde örgütün beklediği duygusal davranışları kendiliğinden sergilemesiyle ortaya çıkan pasif derinlemesine davranış ifade etmektedir (Hochschild, 1983, s. 35).

Derinlemesine davranış, yüzeysel davranıştan farklı olarak; olumlu duyguların yalnızca dışa vurulması değil, gerçekten hissedilmesi için gösterilen içsel çabayı ifade etmektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s. 340). Yüzeysel davranışta sahte duygular karşı tarafça daha kolay fark edilirken, derinlemesine davranışlarda bu duyguların yapay olduğu anlaşılması daha zordur (Grandey, 2003, s. 87). Ayrıca Brotheridge ve Grandey (2002), derinlemesine davranışın, çalışanın içsel çatışma, çaba ve gerilim düzeyini yüzeysel davranışa kıyasla daha düşük seviyede tuttuğunu, bu nedenle duygusal tükenme riskinin de azaldığını belirtmiştir.

2.1.2.3 Samimi davranış (Duyguların doğal yollarla ifadesi). Hochschild'in (1983) iki boyutlu yaklaşımına ek olarak, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından geliştirilen ve Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) tarafından katkıda bulunulan samimi davranış, duygusal emek literatürüne üçüncü bir boyut olarak kazandırılmıştır.

Ashforth ve Humphrey'e (1993, s. 94) göre, çalışanların gösterim kurallarına uygun davranabilmesi için çaba harcamadan, duygularını doğal bir şekilde ortaya koyduğu durumlar "spontane ve samimi duygular" olarak tanımlanmakta olup, bazı duyguların herhangi bir efor sarf edilmeden içtenlikle hissedilip yansıtıldığı savunulmaktadır. Örneğin, bir mağaza çalışanı, içeri giren yaşlı bir müşteriye içten bir gülümsemeyle yaklaşır, samimi bir şekilde yardımcı olduğunda, bu davranışı rol yapmadan, sadece kişisel duyarlılığı ve empati yeteneğiyle sergilemiş olur. Benzer şekilde, bir kabin görevlisinin uçmaktan korkan bir yolcuyla içten bir ilgiyle ilgilenmesi, ona güven vermek adına içten bir ses tonuyla konuşması ve yardım teklif etmesi, bu davranışın görev gereği değil, yolcunun durumuna karşı duyduğu gerçek bir empatiyle gerçekleştiğini gösterir.

Doğal ve içten gelen duyguların müşteriye yansıtılması, her ne kadar dışarıdan bakıldığında çaba gerektirmeyen bir davranış gibi görünse de bu duyguların gösterilmesinin örgüt tarafından işin gereği olarak kabul edilmesi, duyguların işin bir parçası olarak değerlendirilmesi ve bu duyguların nasıl ifade edileceğinin işyeri tarafından belirlenmesi, söz konusu davranış biçiminin de duygusal emek sürecine dâhil edilmesini zorunlu kılmaktadır (Özkan, 2013, s. 70).

Örgütüyle özdeşleşen çalışanın samimi davranış sergilemesi, örgütle olan uyumunu artırmaktadır. Çalışanın kendi gibi davranarak doğal ve içten duygularını

yansıtması durumunda, duygusal emek yaklaşımının olumsuz etkilerinin azaldığı ifade edilmektedir (Savaş, 2012, s. 52). Benzer şekilde Ashforth ve Humphrey (1993, s. 98), çalışanın kendisi gibi davranma düzeyi arttıkça duygusal emeğin olumsuz etkilerinin azaldığını ve bunun iş yerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir.

2.1.3 Duygusal emeğin öncülleri. Duygusal emeği etkileyen birçok faktör vardır. Literatürde bu faktörler bireysel, örgütsel ve durumsal olacak şekilde gruplandırılmıştır.

2.1.3.1 Bireysel faktörler. Duygusal emeğe etki eden bireysel faktörler; Cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe, duygusal zekâ, empati, duygulanım ve kendini uyarlama başlıkları altında incelenecektir.

2.1.3.1.1 Cinsiyet. Duygusal emek düzeylerinde belirleyici bir değişken olarak literatürde sıkça incelenmiştir. Hochschild (2003, s. 163), kadınların erkeklere kıyasla duygularına daha fazla odaklandıklarını ve duygu yönetiminde daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Grandey (2000, s. 106) de bu görüşü destekleyerek, kadınların duygu yönetimindeki becerilerinin performanslarına olumlu yansıdığını ifade etmiştir. Ancak Grandey, kadınların duygularını gizlemede erkeklere göre daha fazla zorlandığını ve bu durumun strese yol açabileceğini de vurgulamıştır. Morris ve Feldman (1996, s. 990), kadınların duygularını ifade etmede daha başarılı olduklarını ve pozitif duygularını ön plana çıkarma eğilimlerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Blanchard-Fields ve arkadaşları (2004), kadınların erkeklere kıyasla daha fazla derinlemesine ve samimi davranış sergilediklerini ortaya koymuştur.

2.1.3.1.2 Yaş. Duygusal emek davranışını etkileyen önemli bireysel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Hochschild (1983), yaşı büyük olan çalışanların, geçmiş duygusal deneyimlerinden yararlanarak duygu kontrolü konusunda daha yetkin olduklarını ifade etmektedir. Bu durum onların daha geniş bir duygusal hafızaya sahip olmalarına bağlanmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000, s. 24). Benzer şekilde Gross ve arkadaşları (1997) de yaşlı bireylerin olumsuz duygularını daha az gösterdiğini ve daha etkili bir duygu yönetimi sergilediklerini ortaya koymuştur. Robbins ve diğerlerinin (2009) araştırması da yaş ilerledikçe negatif duyguların ifadesinin azaldığını göstermektedir (Kaya ve Özhan, 2012, s. 114). Ayrıca Cheung ve

Wu (2013), yaşça büyük bireylerin duygularını bastırma konusunda daha başarılı olduklarını ve bunun iş doyumu ile bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Genç çalışanların ise duygusal uyumsuzluk, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi sorunları daha sık yaşadıkları belirtilmiştir (Lee, 2016, s. 1341).

2.1.3.1.3 Mesleki tecrübe. Yazında mesleki tecrübenin, duygusal emek davranışlarını etkileyen önemli bireysel faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek ve mesleki açıdan daha deneyimli çalışanlar hem farkındalık düzeylerinin yüksekliği hem de duruma uygun davranış sergileme bilgisine sahip olmaları nedeniyle duygusal emeğe daha yatkındır. Bu da müşteri ile kurulan ilişkinin daha sağlıklı ilerlemesini sağlamaktadır. Ünal'a (2011, s. 51)

Benzer şekilde Kruml ve Geddes (2000, s. 25), mesleki tecrübe kazandıkça çalışanların örgüt tarafından belirlenen gösterim kurallarını daha az çaba ile ve otomatik biçimde uygulamaya başladıklarını belirtmektedir. Aynı araştırmacılara göre, tecrübesiz çalışanlar belirsizlik ve duygusal çelişkiyi daha yoğun yaşarken, deneyim arttıkça duygusal emek davranışları da daha doğal bir biçimde sergilenmektedir. Bu da duygusal emeğin çalışanın mesleki gelişim süreciyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.3.1.4 Duygusal zekâ. Bireyin hem kendi hem de çevresindeki kişilerin duygularını algılayabilme, bu duygular arasında ayırım yapabilme ve elde ettiği bilgileri düşünce ve davranışlarına yansıtabilme yeteneğidir (Salovey ve Mayer, 1990; akt. Şat vd., 2015, s. 3). Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını düzenlemesine ve başkalarının duygularına uygun tepkiler vermesine imkân tanıdığı için, duygusal emek davranışlarını doğrudan etkileyen bir yetkinliktir (Doğan, 2019, s. 63; Grandey, 2000, s. 106). Bu yeteneğe sahip çalışanlar, empati kurarak hizmet alan kişilere kendilerini daha iyi hissettirme eğiliminde olduklarından, hizmet sektöründe daha başarılı olmaktadır (Lee ve Ok, 2012, s. 1101).

Yapılan araştırmalar, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanların özellikle derinlemesine ve samimi duygusal emek davranışlarını daha çok sergilediklerini, buna karşılık düşük duygusal zekâ düzeyine sahip olanların yüzeysel davranışa daha yatkın olduğunu göstermektedir (Austin vd., 2008; Polatçı ve Özyer, 2015; Yin, 2015). Duygusal zekâ, bireyin duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme gibi dört

temel yeteneğini içermekte olup (Grandey, 2000; Salovey ve Grewal, 2005), bu yetenekler duygusal emek sürecinde rol yapmanın ötesinde daha içten, empatik ve etkili bir hizmet davranışını mümkün kılmaktadır (Mikolajczak vd., 2007). Bu nedenle, duygusal zekânın gelişimi, çalışanların müşteriyle olan etkileşimlerinde duygusal uyumsuzluk yaşamadan daha doyurucu ve sağlıklı bir ilişki kurmalarını desteklemektedir.

2.1.3.1.5 Empati. Bireyin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlamasıdır (Dökmen, 1988; akt. Tunç vd., 2014, s. 46). Bu kavram, duygusal emek davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Özellikle derinlemesine ve samimi davranışlarda empati sıklıkla görülmekteyken, yüzeysel davranışta neredeyse hiç yer almamaktadır. Yüzeysel davranışta çalışan, yalnızca dışsal tepkilerini değiştirir ve duygularını içselleştirmede için empati kurma olasılığı oldukça düşüktür. Buna karşılık, derinlemesine davranış gösteren çalışan, karşısındaki kişinin ihtiyaçlarını anlayabilmek ve uygun duygusal tepkiyi verebilmek için empatik bir yaklaşım sergiler. Samimi davranışta ise çalışan, zaten içten bir tutum içerisinde olduğu için empatiye her zaman hazır durumdadır (Tunç vd., 2014, s. 46).

Empati, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bilişsel empati, başkasının bakış açısını anlamaya yönelik zihinsel bir süreçken; duygusal empati, karşı tarafın yaşadığı duyguyu hissedebilme yeteneğini içerir (Pohl vd., 2015, s. 296). Duygusal emek açısından bakıldığında empati, çalışanın hizmet sunduğu kişilerin duygularını anlayarak daha etkili hizmet sunmasını sağlar (Chu, 2002, s. 10). Empati kurabilen çalışanlar, müşteriyle etkili iletişim kurabilir, onların ihtiyaçlarını anlayabilir ve bu sayede örgüt tarafından belirlenen gösterim kurallarını daha içtenlikle yerine getirebilir. Bu bağlamda empati kavramı için, duygusal emeğin önemli bir bileşeni ve destekleyici unsuru olduğu ifade edilebilir.

2.1.3.1.6 Duygulanım. Bireyin çevresindeki kişi ve olaylara karşı geliştirdiği duygusal tepkileri ifade eder. Bu özellik, bireylerin duygusal emek stratejilerini belirlemede önemli bir rol oynar (Morris ve Feldman, 1996, s. 1000). Duygulanım pozitif ve negatif olmak üzere ikiye ayrılır. Pozitif duygulanım; coşku, iyimserlik ve enerji gibi olumlu duygulara eğilimi ifade ederken, negatif duygulanım ise kaygı, karamsarlık, öfke gibi olumsuz duygulara yatkınlığı tanımlar (Grandey, 2000, s. 107; Watson ve Tellegen, 1998). Pozitif duygulanımı yüksek olan çalışanlar, müşterilerle

iletişimlerinde rol yapma gereksinimi duymaksızın olumlu duygular sergileyebilirken; negatif duygulanımı yüksek olanlar, aynı davranışları göstermek için daha fazla çaba harcamakta ve bu da onların duygusal çelişki yaşama riskini artırmaktadır (Schaubroeck ve Jones, 2000).

Araştırmalar, pozitif duygulanım ile derinlemesine davranış arasında pozitif; negatif duygulanım ile yüzeysel davranış arasında da pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Cheung ve Tang, 2009; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Brotheridge ve Lee, 2003). Özellikle negatif duygulanım, yüzeysel davranışın artmasına neden olurken, bu durum hem duygusal uyumsuzluğu hem de fiziksel ve psikolojik yorgunluğu artırabilmektedir (Schaubroeck ve Jones, 2000; Li vd., 2004). Buna karşılık pozitif duygulanımı yüksek olan çalışanlar, samimi ve içten davranışlar sergilemeye daha yatkındır ve duygusal emeğin olumsuz etkilerinden daha az etkilenmektedirler (Dahling ve Perez, 2010).

2.1.3.1.7 Kendini uyarlama. Bireyin sosyal ortamlarda sergilediği davranışları gözlemlene, kontrol etme ve gerektiğinde değiştirme eğilimidir (Barrick vd., 2005, s. 746). Grandey'e (2000, 106) göre bu kavram, kişinin kendi sunumunu izleme ve ifade davranışlarını düzenleme becerisini ifade eder. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan çalışanlar, sosyal ipuçlarını daha iyi fark eder ve ortamın beklentilerine uygun şekilde davranışlarını şekillendirme konusunda daha başarılıdır. Bu bireyler, duygusal emek gerektiren durumlarda hem örgütsel normlara uyum sağlama konusunda daha yetenekli hem de bu süreçten kaynaklanan olumsuz duygusal etkileri daha az yaşamaktadırlar (Morris ve Feldman, 1996, s. 1005; Scott vd., 2012, s. 909).

Ayrıca, Brotheridge ve Lee (2003, s. 368), kendini uyarlama becerisi yüksek olan çalışanların genellikle yüzeysel davranış sergilediklerini, ancak bu bireylerin duyguları karşısında farkındalık geliştirdikleri ve etkileşimde bulundukları kişilerin duygularını daha iyi analiz edebildikleri için psikolojik sıkıntı ya da tükenmişlik yaşamadıklarını belirtmektedirler. Hort vd. (2001) ve Mikeska vd. (2015) ise bu çalışanların duygusal uyumsuzluk yaşamadıklarını ve buna bağlı olarak daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olduklarını vurgulamaktadırlar.

2.1.3.2 Örgütsel faktörler. Duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörler; Duygusal davranış kuralları, otonomi, örgütsel iletişim ve sosyal destek, iş rutinliği başlıkları altında incelenecektir.

2.1.3.2.1 Duygusal davranış kuralları. Örgütlerde çalışanların müşterilerle veya hizmet alanlarla olan etkileşimlerinde sergilemeleri gereken duygu ve davranışları belirleyen, örgüt kültürüne ve hedeflerine uygun olarak düzenlenmiş kurallardır (Köksel, 2009, s. 26). Hochschild (2003, s. 57), bu kuralları “duygusal davranış kuralları” olarak adlandırırken; Ashforth ve Humphrey (1993, s. 83) ise bu kuralların, çalışanların duygusal gösterimlerini şekillendirmede standartlaştırılmış kalıplar oluşturduğunu vurgulamaktadır. Duygusal davranış kuralları örgütten örgüte, meslektan mesleğe ve kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Örneğin, bazı kültürlerde güler yüz zorunlu bir kuralken, bazı kültürlerde bu beklenti bulunmayabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 91).

Bu kurallar, kimi zaman yazılı kimi zaman da örgütsel kültür ve toplumsal normlar doğrultusunda yazılı olmayan biçimlerde oluşur. “Müşteri her zaman haklıdır” gibi yaygın söylemler, yazılı olmayan duygusal davranış kurallarına örnek verilebilir (Köksel, 2009, s. 28). Bono ve Vey’in (2005) çalışması, çalışanların davranış kurallarına dair bilgi sahibi olmalarının duygusal emek düzeylerini artırdığını göstermiştir. Duygusal davranış kurallarına ilişkin bilgi düzeyi ve bağlılık arttıkça, duygusal emeğin olumlu bir şekilde sergilenme ihtimali de yükselir (Diefendorff vd., 2005, s. 343). Bu bağlamda, tecrübeli çalışanların bu kurallara daha fazla hâkim olması, onların duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmelerini sağlamaktadır.

Duygusal davranış kuralları olumlu ve olumsuz olmak üzere iki boyutta ele alınabilir: Olumlu kurallar, gösterilmesi gereken duygulara; olumsuz kurallar ise bastırılması gereken duygulara ilişkindir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005). Kim’in (2008) çalışması, olumlu kuralların derinlemesine davranış ile, olumsuz kuralların ise yüzeysel davranış ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Rafaeli ve Sutton (1987) ise, duygu kuralları ile çalışanın sergilediği duygu arasında “duygusal uyum”, “duygusal uyumsuzluk” ve “duygusal sapma” gibi farklı ilişkiler olabileceğini belirtmiştir. Duygusal sapma durumlarında çalışanın kuralları dikkate almadan kendi duygularını sergilemesi, bazı durumlarda cezai sonuçlara neden olabilmektedir.

2.1.3.2.2 *Otonomi*. Özerklik olarak da ifade edilen otonomi çalışanın görevlerini yerine getirirken bağımsızlık, özgürlük ve inisiyatif kullanabilme derecesini ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1976, s. 258). Bu bağlamda, duygusal emek açısından otonomi, çalışanın örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarını kendi tarzına uyarlayabilme ve gerektiğinde kendi içsel duygularına uygun biçimde davranabilme becerisi olarak değerlendirilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Otonomi düzeyi yüksek olan çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha az baskı hisseder, müşteriyle etkileşimde kendi doğal duygularını ifade edebildikleri için derinlemesine davranış geliştirmeye daha yatkın olurlar ve yüzeysel davranışa daha az başvururlar (Grandey, 2000, s. 107; Castro, 2013, s. 40).

Grandey vd. (2005) tarafından yapılan bir araştırma, işyerinde müşteri tepkisine maruz kalan çalışanların, duygularını ifade etme konusunda özerkliğe sahip olduklarında daha az stres yaşadıklarını ortaya koymuştur. Aynı şekilde Wharton (1993), yüksek iş özerkliğinin iş tatminini artırdığını ve duygusal tükenmeyi azalttığını belirtmiştir. Öte yandan, otonomi düzeyi düşük olan çalışanların duygu kurallarına uymakta zorlandıkları ve daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri görülmektedir (Jiang vd., 2013). Bu durum, örgütsel baskı altında olan çalışanlarda duygusal uyumsuzluk ve tükenmişliğin artmasına neden olabilmektedir (Gopalan vd., 2013). Sonuç olarak, otonominin hem çalışan refahını hem de duygusal emeği etkileyen öncül bir faktör olduğu ifade edilebilir.

2.1.3.2.3 *Örgütsel iletişim ve sosyal destek*. Çalışanların duygusal emek süreçlerini doğrudan etkileyen önemli örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Sökmen'e (2013) göre örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmasında işlevsel bir araç olarak, bölümler arası bilgi ve düşünce alışverişini ifade eder. Özkan (2013) ise, özellikle geri bildirim ve üstlerle kurulan iletişimin derinlemesine davranışı desteklediğini, bu sayede çalışanların daha samimi duygularla hareket edebildiğini belirtmektedir. Grandey (2000) de, iletişimin güçlü olduğu ortamlarda çalışanların duygusal davranış kurallarını daha iyi anlayıp içselleştirdiklerini, bunun da duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azalttığını ifade eder.

Sosyal destek, yani yönetici ve iş arkadaşı desteği, duygusal emeğin yükünü hafifleten bir diğer önemli unsurdur. Hochschild'in (1983) havayolu çalışanlarıyla yaptığı çalışmada, zorlayıcı müşteri etkileşimlerinin, ekip içi destekle daha kolay

aşıldığı gözlemlenmiştir. Grandey (2000), sosyal destekle şekillenen olumlu örgütsel iklimin stresi azalttığını, iş tatminini ve takım verimliliğini artırdığını ifade eder. Morris ve Feldman (1996) ise sosyal desteğin, duygusal uyumsuzluk durumlarında psikolojik sıkıntıları azaltabileceğini savunmuştur. Bu bağlamda, etkili bir iletişim ağına ve sosyal desteğe sahip örgütlerde, çalışanların daha fazla derinlemesine davranış sergilediği, daha az yüzeysel davranışa başvurduğu ve bu sayede duygusal tükenmişlik yaşamalarının azaldığı söylenebilir.

2.1.3.2.4 İş rutinliği. Çalışanların duygusal emek düzeylerini ve duygusal emek stratejilerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Rutin işler, çalışanın yaratıcılığını, özgünlüğünü ve kişisel katkısını sınırlarken, çalışanı örgütün belirlediği kalıplara hapseder (Usul vd., 2014, s. 152). Bu durum, çalışanın işine yabancılaşmasına, motivasyon kaybına ve duygusal uyumsuzluk yaşamasına neden olabilir.

Morris ve Feldman'a (1996) göre iş rutinliği, duygusal davranış kurallarının önceden belirlenmesi ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde tepkiler vermesi anlamına gelmektedir. Bu, özellikle hızlı müşteri sirkülasyonunun olduğu fast food, perakende ve çağrı merkezi gibi sektörlerde daha yaygındır. Bu tür işlerde yüzeysel davranış daha baskın hale gelirken, derinlemesine davranış için gereken içselleştirme ve duygusal çabanın azaldığı ifade edilebilir.

Özellikle hizmet sektöründe, iş rutinliğinin artması, çalışanların müşteriyle kurduğu ilişkilerde daha mekanik, rol tabanlı ve kalıplaşmış davranışlar sergilemelerine neden olur. Bu da onların işi sadece bir zorunluluk olarak görmelerine ve zamanla duygusal tükenmişlik yaşamalarına yol açabilir. Eroğlu'na (2010) göre, işin rutine binmesi hem örgütün kontrolünü artırmakta hem de çalışan üzerinde standart davranış beklentileri oluşturarak kişiselleştirmenin önüne geçmektedir.

Sonuç olarak, iş rutinliği arttıkça yüzeysel davranış eğilimi artmakta, çalışanların duygusal emeği içselleştirerek sergilemeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle, özellikle yüksek etkileşim gerektiren pozisyonlarda, işin monotonlaşmasını önleyici esnek uygulamaların geliştirilmesi önemlidir.

2.1.3.3 Durumsal faktörler. Duygusal emeğe etki eden durumsal faktörler; Etkileşim süresi, etkileşim sıklığı ve etkileşim çeşitliliği başlıkları altında incelenecektir.

2.1.3.3.1 Etkileşim süresi. Çalışanların müşterilerle ne kadar süre etkileşimde bulundukları, duygusal emek davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Etkileşim süresi uzadıkça çalışanın duygularını yönetme ve ifade etme yükü artmakta, bu durum da daha fazla duygusal dayanıklılık ve dikkat gerektirmektedir (Grandey, 2000, s. 114-120). Özellikle hizmet sektöründe müşteriyle birebir ve sürekli temas hâlinde olan çalışanların, duygusal emek sergileme zorunluluğu daha fazladır. Grandey (2000), etkileşim süresi uzadıkça çalışanın gerçek duygularını bastırmasının ve rol yapmasının zorlaştığını, bunun da duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir.

Etkileşim süresinin duygusal emek stratejileriyle olan ilişkisi literatürde farklı bulgularla ele alınmıştır. Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005), etkileşim süresinin yüzeysel davranışla negatif, derinlemesine davranışla ise pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Brotheridge ve Lee (2003), etkileşim süresinin derinlemesine davranışla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuş; ancak yüzeysel davranışla anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Öte yandan Pala ve Tepeci (2008), etkileşim süresiyle duygusal emek türleri arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulamamış, fakat etkileşim süresi ile duygusal emeği sürdürme zorunluluğu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, etkileşim süresi uzadıkça çalışanın duygusal emeği sürekli kılmak için daha fazla çaba göstermesi gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, müşteriyle etkileşim süresi, çalışanın duygusal emek biçimini, yoğunluğunu ve sürdürülebilirliğini etkileyen temel unsurlardan biridir. Uzun süreli etkileşim, çalışanın müşteriyle daha derin ilişkiler kurmasını ve samimi davranış sergilemesini kolaylaştırabileceği gibi, duygusal yükü artırarak psikolojik yıpranmaya da neden olabilmektedir.

2.1.3.3.2 Etkileşim sıklığı. Çalışanların müşterilerle ne kadar sık iletişim hâlinde olduklarını ifade etmektedir. Etkileşim sıklığı arttıkça, çalışanların duygusal emeğe daha fazla başvurma ihtiyacı doğmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Özellikle hizmet sektöründe, müşteriyle sürekli temas hâlinde olan çalışanlar, sergilemeleri beklenen duyguları tekrar tekrar göstermeye çalıştıkları için duygusal yıpranma riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Mann ve Cowburn (2005), yaptıkları çalışmada hastalarla daha sık iletişim kuran hemşirelerin daha fazla duygusal emek harcadıklarını

belirtmişlerdir. Sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında Morris ve Feldman (1996), kan alma hemşirelerinin MR teknisyenlerine göre daha sık hasta etkileşimi yaşadıklarından dolayı daha yoğun duygusal emek sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Etkileşim sıklığı ile duygusal emek arasındaki ilişki konusunda literatürde farklı görüşler de bulunmaktadır. Morris ve Feldman (1996), sıklık arttıkça içsel duygu düzenlemenin de zorlaştığını ileri sürerken, Brotheridge ve Grandey (2002), Brotheridge ve Lee (2003) ile Brotheridge (2006), etkileşim sıklığının hem yüzeysel hem de derinlemesine davranışla pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Cheung ve Tang (2009), etkileşim sıklığının yalnızca derinlemesine davranışla anlamlı bir ilişkisi olduğunu saptarken; Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) ise her iki stratejiyle de anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Bununla birlikte müşteri yoğunluğu çalışanın belirli bir zaman diliminde etkileşimde bulunduğu müşteri sayısını ifade etmektedir (Özgen, 2010, s. 48). Müşteriyle etkileşim hâlinde olunan anların sayısının fazla olması, çalışanın aynı duygu gösterimini birçok kez tekrar etmesini gerektirir. Bu da duygusal emeğin yoğunluğunu doğrudan etkileyen bir unsurdur. Eroğlu'na (2010, s. 23) göre, müşteri yoğunluğu arttıkça duygusal emek gösterme sıklığı da artmakta, bu durum özellikle hızlı hizmet beklentisinin bulunduğu işlerde çalışanları daha fazla yüzeysel davranış sergilemeye yönlendirmektedir.

Sonuç olarak hem etkileşim sıklığı hem de müşteri yoğunluğu, çalışanın duygularını ne kadar süreyle ve kaç defa sergilemesi gerektiğini belirlediği için duygusal emeğin düzeyini ve türünü doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bu unsurların yoğun olduğu ortamlarda çalışanlar, daha fazla duygusal düzenleme yapmak zorunda kalmakta ve bu durum duygusal tükenmişlik riskini artırabilmektedir.

2.1.3.3.3 Etkileşim çeşitliliği. Çalışanlardan beklenen duygusal gösterimler, meslek gruplarına ve işin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Morris ve Feldman (1996), bu gösterimleri üç temel gruba ayırmaktadır:

- Olumlu (bütünleştirici) duygular
- Olumsuz (ayrıştırıcı) duygular
- Nötr (maskelenmiş) duygular

Olumlu duygular, müşteriyle bağ kurmayı; olumsuz duygular, otoriteyi ve sınır koymayı; nötr duygular ise mesafeyi ve profesyonelliği korumayı amaçlamaktadır (Wharton ve Erickson, 1993, ss. 466-467).

Bazı meslek gruplarında yalnızca olumlu duygular sergilenmesi beklenirken, bazı mesleklerde üç duygu türünün de etkin şekilde kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin; bir polis memuru mesleği gereği farklı olaylar karşısında zaman zaman olumsuz, bazen nötr, bazen de olumlu duygular göstermek zorunda kalabilirken, bir hemşirenin çoğunlukla olumlu ve şefkatli duygular sergilemesi beklenir. Bu çeşitlilik, çalışanın duygusal kaynaklarını zorlayarak daha fazla bilişsel kontrol, duygusal planlama ve dikkat gerektirmektedir (Morris ve Feldman, 1996, s. 991).

Bu bağlamda, duygusal gösterim çeşitliliği arttıkça sergilenen duygusal emek düzeyinin de arttığı görülmektedir. Brotheridge ve Lee (2003) ile Brotheridge (2006), duygu çeşitliliğinin hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Duygu çeşitliliği, çalışanın iş esnasında farklı duygular arasında geçiş yapmasını zorunlu kıldığından hem zihinsel hem de duygusal yorgunluk riskini artırmakta ve duygusal tükenmişliğe zemin hazırlayabilmektedir. Ancak, bu süreci yönetme becerisi yüksek olan, özellikle yüksek duygusal zekâya sahip, yaşça büyük ve tecrübeli çalışanların bu yükü daha kolay başa çıkabildikleri düşünülmektedir (Güngör, 2009, s. 173).

2.2 Psikolojik Sermaye

Bu bölümde psikolojik sermaye kavramı ve tüm boyutları ele alınacaktır.

2.2.1 Psikolojik sermaye kavramı. İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak adına önemli bir rol oynayarak, firmanın sahip olduğu finansal varlıklar ve mal ile üretim için kullanılan tüm araç, gereç, bina ve teknolojiyi ifade eden ekonomik sermayenin (Goodwin, 2003, s. 5), insanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsayan beşeri sermayenin (Özyakışır, 2011, s. 52) ve karşılıklı ilişkilere dayalı olarak gelişen, mevcut ya da potansiyel kaynakların oluşturduğu bir toplam olarak tanımlanan sosyal sermayenin (Bourdieu, 1986, s. 248) ardından insan kaynağının öneminin giderek artmasıyla birlikte psikolojik sermaye kavramı gündeme gelmiştir.

Psikolojik sermaye, diğer sermaye türlerinden farklı olarak maddi değerlere değil, tamamen insana dayalı bir faktör olması nedeniyle ölçülmesi en zor ve en hassas sermaye türü olarak kabul edilmektedir (Luthans, 2002, s. 595). Bu kavram, insan kaynaklarının anlaşılması ve yönetilmesine ilişkin yeni bir bakış açısı sunarak, bireylerin psikolojik gücünün iş performansı üzerindeki etkisini ön plana çıkarmaktadır.

Psikolojik sermayeyi diğer sermaye türlerinden ayıran temel özellikler şu şekilde özetlenebilir (Polatçı, 2011, s. 116): Öncelikle ölçülebilir bir yapıya sahiptir ve bireylerin psikolojik kapasitesinin belirlenmesine olanak tanır. Eşsiz bir kavram olarak değerlendirilmekte olup, her bireyin kendine özgü psikolojik sermaye bileşenleri bulunur. Teori ve araştırma tabanlı olması, bilimsel dayanaklarla desteklenen bir kavram haline gelmesini sağlamaktadır. İş performansı üzerindeki etkisi bilimsel çalışmalarla kanıtlanmış olup, çalışanların psikolojik sermayesi arttıkça iş yerindeki verimlilik ve motivasyonlarının da yükseldiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, beşerî sermayeden daha geniş bir perspektife sahiptir ve bireylerin sahip olduğu yetkinlikler, eğitim seviyesi ve deneyimlerinden daha fazlasını kapsar. Pozitif bir kavram olarak değerlendirilmesi, bireylerin güçlü yönlerini destekleyerek gelişimlerini teşvik eden bir yaklaşımı benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, geliştirilebilir olması, psikolojik sermayenin bireylerin ve örgütlerin sürekli olarak güçlendirebileceği bir yapı sunduğunu göstermektedir. Son olarak, sosyal sermayeden daha kapsamlıdır, çünkü bireylerin sahip olduğu sosyal ağların ötesinde, onların

psikolojik dayanıklılığı, iyimserliği, öz-yeterlilikleri ve umut düzeylerini de içermektedir.

Çetin ve Varoğlu'na (2015, s. 106) göre psikolojik sermaye, pozitif bakış açısına ve bireylerin güçlü yönlerine odaklanan pozitif psikoloji paradigmasına dayanmaktadır. Ayrıca, pozitif örgütsel davranış kriterlerine bağlı olan koşulsal nitelikteki psikolojik faktörleri içermektedir. Rekabet avantajının elde edilmesi ve korunmasında ekonomik ve finansal sermaye gibi geliştirilebilir bir yapıya sahip olması, psikolojik sermayenin bir diğer özelliğidir. Bunun yanı sıra, sosyal sermayenin ötesine geçerek bireyin sahip olduğu içsel kaynakları da kapsayan bir yapı sunmaktadır.

Psikolojik sermaye kavramının gelişim süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır. (Eastman, 2013, ss. 26-27)

İlk aşama, II. Dünya Savaşı sonrasında ABD’de kurulan “Gaziler Yönetimi ve Ulusal Sağlık Enstitüsü” aracılığıyla savaş sonrası travmaların ve psikolojik rahatsızlıkların incelenmesiyle başlamıştır. Bu dönemde, psikolojik yıkımların bireyler üzerindeki etkileri araştırılmış ve psikolojik sağlığın önemi daha fazla gündeme gelmiştir.

İkinci aşamada, 1960’lı yıllarda Abraham Maslow ve Carl Rogers gibi hümanist teorisyenler, psikolojik olayları yalnızca patolojik bir perspektifle ele almanın ötesine geçerek, sağlıklı bireylerin de bu tür deneyimler yaşayabileceğini öne sürmüşlerdir. Ancak, bu alandaki ampirik çalışmaların yetersizliği nedeniyle psikoloji temelli araştırmaların sınırlı kaldığı belirtilmektedir.

Üçüncü aşamada, 1998 yılında Amerikan Psikoloji Enstitüsü ve Martin Seligman öncülüğünde pozitif psikolojinin temelleri atılmıştır. Seligman (2000, ss. 5-14), psikoloji biliminin uzun yıllar ağırlıklı olarak insanın karanlık yönlerine, yani hastalık, korku ve saldırganlık gibi olumsuzluklara odaklandığını; erdemler ve güçlü yönler gibi pozitif kavramların ise ihmal edildiğini vurgulamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında zihinsel hastalıkları iyileştirme odaklı gelişmeler, psikolojinin deneysel odağını bireylerin ıstıraplarına çevirmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 6).

Seligman, kızı Nikki ile yaşadığı bir olaydan etkilenerek çocuk yetiştirmenin yalnızca sorun çözmekle değil, çocukların güçlü yönlerini geliştirmekle de ilgili olduğunu fark etmiş ve bu deneyim pozitif psikolojinin temellerini oluşturmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, ss. 5-14). Pozitif psikoloji, bireylerin iyi oluşunu, pozitif bireysel özellikleri ve pozitif kurumları merkeze alarak yaşam kalitesini artırmayı ve olumsuzluklardan önce pozitif değerleri güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5; Seligman, 2002, s. 3).

Dördüncü aşamada, Fred Luthans iş dünyasında pozitif psikolojinin uygulanmasına yönelik çalışmalar yaparak pozitif örgütsel davranış kavramını geliştirmiştir. Bu kavram, bireylerin güçlü yönlerini ön plana çıkararak sürekli gelişimi teşvik eden bir çerçeve sunmuş ve psikolojik sermayenin iş yerindeki rolünü daha görünür hale getirmiştir.

2.2.2 Psikolojik sermayenin boyutları. Luthans vd., (2007, s. 542), psikolojik sermayeyi dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktır.

2.2.2.1 Öz-yeterlilik. Öz-yeterlilik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirmek için sahip olduğu yeteneklere ve bu doğrultudaki inancına yönelik bir kavramdır (Bandura, 1982). Sosyal Bilişsel Teori çerçevesinde ele alınan öz-yeterlilik, kişinin karşılaştığı durumlarla başa çıkmak için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını ne kadar etkili kullanabileceğine dair yargılarıyla şekillenmektedir (Bandura, 1986; 1997).

Öz-yeterliliği yüksek bireyler, belirli özellikleriyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu bireyler, kendileri için yüksek hedefler belirleyerek zorlayıcı görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırlar. Karşılarına çıkan zorlukları birer meydan okuma olarak görüp, bu süreçlerden başarıyla çıkma eğilimindedirler. Kendi motivasyonlarını sağlayabilme yetenekleri yüksek olduğu için hedeflerine ulaşmak adına gerekli çabayı gösterirler ve kararlılıkla ilerlerler. Ayrıca, engellerle karşılaştıklarında pes etmek yerine azimle mücadele etmeye devam ederler, bu da onları iş ve sosyal yaşamda daha başarılı hale getirir (Luthans ve ark., 2006).

İş yaşamında öz-yeterlilik, bireylerin zorlayıcı görevleri üstlenme konusundaki cesaretini artırırken, aynı zamanda örgütsel başarıyı destekleyen pozitif bir unsur

olarak görülmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998b). Öz-yeterliliği yüksek çalışanlar, karşılaştıkları zorlukları aşmak için daha fazla çaba sarf eder ve bu da performanslarını doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Luthans, 2002a; 2002b).

Bireylerin iş süreçlerinde yeteneklerine duyduğu inanç, onların özgüvenini artırarak daha etkili bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Öz-yeterlilik seviyesi yüksek çalışanlar, karmaşık ve zorlayıcı görevleri üstlenmede daha istekli olurken, görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirme eğilimindedirler (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Öz-yeterliliğin yüksek olduğu durumlarda bireyler, başarısızlık karşısında pes etmek yerine, mevcut yeteneklerini daha iyi kullanmak için çaba göstermeye devam ederler. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, öz-yeterliliğin çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu ve örgütsel başarı açısından kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998a).

Öz-yeterlilik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirme yeteneğine olan inancını ifade eder ve bu inanç çeşitli kaynaklar aracılığıyla şekillenir. Bandura'ya (1997) göre öz-yeterliliğin dört temel kaynağı bulunmaktadır: Görev ustalığı, dolaylı öğrenme, sosyal ikna ve psikolojik/fizyolojik uyarılma.

Görev ustalığı, bireyin geçmiş deneyimlerinden edindiği başarılar sayesinde kendine olan güvenini artırmasıdır. Daha önce bir görevi başarıyla tamamlayan birey, benzer bir görevi tekrar yerine getirme konusunda daha kararlı ve motive olur (Luthans vd., 2010, s. 47). Bu bağlamda, iş ortamlarında çalışanlara yönelik düzenlenen eğitim programları ve görev simülasyonları, bireylerin öz-yeterlilik algısını güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır. Dolaylı öğrenme ve modelleme ise bireylerin çevrelerindeki başarılı kişileri gözlemleyerek onların tecrübelerinden faydalanmalarını ifade eder. Mentorluk ve liderlik gibi organizasyonel süreçler, çalışanların öz-yeterliliklerini geliştirmek için etkili yöntemlerdir (Luthans vd., 2007a).

Öz-yeterliliğin gelişiminde etkili bir diğer unsur sosyal iknadır. Bireyler, üstlerinden veya çalışma arkadaşlarından aldıkları olumlu geri bildirimler sayesinde kendilerine duydukları güveni pekiştirirler. Teşvik edici geri bildirimler ve motive edici konuşmalar, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine dair inancını güçlendirmektedir (Akçay, 2011, s. 88). Son olarak, fizyolojik ve psikolojik

uyarılmalar, bireyin fiziksel sağığı ve ruh hali ile doğrudan ilişkilidir. Stres, kaygı veya yorgunluk gibi olumsuz durumlar öz-yeterlilik algısını zayıflatabilirken, olumlu bir ruh hali ve sağılıklı bir fiziksel durum bireyin kendine olan güvenini artırır (Bandura, 1997). Bu doğrultuda, iş yerinde olumlu bir çalışma ortamının sağılanması ve çalışanların psikolojik olarak desteklenmesi, öz-yeterliliklerinin artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır.

2.2.2.2 Umut. Umut kavramının temelleri C. Rick Snyder'ın çalışmalarıyla şekillenmiştir (Luthans vd., 2008, s. 227). Snyder ve arkadaşları (1991, s. 287), umudu, bireyin hedef belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için alternatif yollar üretmesi ve belirlediğı yollar doğrultusunda ilerlerken irade gücünü kullanması olarak tanımlamaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalar, umut kavramının bilişsel bir süreç olduğunu ve bireyin hedeflerine ulaşma yolunda hem yol gücünü (alternatif yollar geliştirme) hem de irade gücünü (hedefe ulaşmada motivasyon ve kararlılık gösterme) içerdiğini ortaya koymuştur (Snyder, 2002, ss. 249-252). Bu bağlamda umut, bireylerin içsel motivasyonlarını harekete geçiren ve başarıya ulaşmalarını sağılayan bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmiştir.

Umut kavramı, bireyin içsel gücünü ve geleceğe yönelik beklentilerini şekillendiren bir faktör olarak da ele alınmaktadır. Frank (1968), umudu bireyin kendini iyi hissetmesini sağılayan ve harekete geçmesine neden olan bir özellik olarak tanımlarken; Miller (1985) umudun bireyin dış çevreden gelebilecek olumsuz etkilere karşı korunmasına ve potansiyelini tanımaya yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Akman ve Korkut, 1993, s. 193).

Psikolojik sermaye bağlamında değerlendirildiğinde, umut bireyin karşılaştığı zorluklarla başa çıkmasını sağılayan önemli bir psikolojik kapasite olarak öne çıkmaktadır (Snyder, 2000). Umut, bireyleri görevlerini yerine getirirken motive eder ve onların hedeflerine ulaşmada çaba göstermelerini sağılar (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008). Ayrıca, yapılan araştırmalar umut düzeyi yüksek bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel sağılık açısından daha dirençli olduğunu ve başarılı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Keleş, 2011, s. 347). Bu doğrultuda umut, bireylerin geleceğe dair olumlu bakış açısı geliştirmesine ve belirlenen hedeflere ulaşmak için alternatif yollar üretebilmesine olanak tanıyan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s. 304).

Snyder'ın geliştirdiği umut teorisine göre, umut üç temel bileşenden oluşmaktadış: Amaçlar, yollar ve kararlılık. Amaçlar, bireyin ulaşmak istediği sonuçları belirlediği süreci ifade eder ve umut kavramının merkezinde yer alır. Yollar, bireyin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için alternatif çözümler üretmesini ve planlama yapmasını sağlar (Snyder, 2000). Kararlılık ise kişinin, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan motivasyonu sürdürmesini ve karşılaştığı engellere rağmen çaba göstermeye devam etmesini ifade etmektedir (Snyder vd., 1991, s. 571). Bu bağlamda umut, bireyin hem hedef belirleme becerisi hem de bu hedeflere ulaşma sürecindeki çabasını şekillendiren çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Luthans, Youssef ve Avolio'ya göre umudu geliştirmede başarılı olan sekiz yaklaşım bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, ss. 68-72).

Bunlardan ilki, hedef belirleme sürecidir. Kişi, belirlediği hedeflerle zdeşleştiğinde ve kendini adadığında, motivasyonu ve performansı olumlu yönde etkilenebilir. Hedeflerin bireyin çabasını, planlama isteğini ve yeteneklerini geliştirmesi için ulaşılabilir ancak yeterince zorlayıcı olması gerekmektedir. Esnek hedefler, bireyin keşfetme arzusunu canlı tutarken, aşırı kolay hedefler umut gelişimi açısından yeterli teşvik sağlamamaktadır. Ayrıca, büyük ve uzun vadeli hedeflerin daha küçük adımlara bölünerek yönetilebilir hale getirilmesi, bireyin sürece olan bağlılığını artırmaktadır.

Umut gelişimini destekleyen bir diğer önemli unsur çalışanların karar alma süreçlerine katılımıdır. Aşağıdan yukarıya karar verme, sağlıklı iletişim ortamı ve yetki devri, örgüt içinde çalışan memnuniyetini artırarak bağlılık seviyesini yükseltmektedir. Bununla birlikte, ödül sistemleri de umut düzeyini güçlendiren kritik bir faktördür. Çalışanların hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabanın ve başarılarının ödüllendirilmesi, motivasyonu artırarak bireylerin geleceğe yönelik olumlu bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Kaynakların sağlanması da umudu artıran bir başka etkidir. Rekabetin yüksek olduğu iş ortamlarında, hedeflere ulaşmak için gerekli araçların ve alternatif yolların bulunması çalışanların süreçlere olan inancını pekiştirmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, ss. 68-72).

Bunun yanı sıra, stratejik uyum süreci, bireylerin güçlü yönlerini daha etkili kullanmalarını sağlayarak insan kaynağının verimli bir şekilde değerlendirilmesine

olanak tanımaktadır. Çalışanların yeterlilikleri ve iş uyumunun sağlanması hem bireysel hem de örgütsel başarının artmasına katkı sunmaktadır. Son olarak, eğitim süreçleri umut gelişiminde önemli bir role sahiptir. Etkileşimin yüksek olduğu, katılımcı ve pratik yapmaya dayalı eğitim programları, çalışanların becerilerini geliştirerek umut seviyelerini artırmaktadır. Geleneksel pasif eğitim yöntemleri yerine aktif katılımı teşvik eden programların uygulanması, bireylerin problem çözme becerilerini geliştirerek uzun vadeli başarılarını desteklemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, ss. 68-72).

2.2.2.3 İyimserlik. Seligman ve Schulman (1986), iyimserliği bireyin başarıya ulaşma konusunda kararlılık göstermesi ve elde ettiği başarıları içsel nedenlere bağlaması olarak açıklamıştır (Avey vd., 2006, s. 45). Psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olan iyimserlik, bireyin geleceğe yönelik olumlu beklentiler geliştirmesinin yanı sıra, yaşadığı olayları belli nedenlere dayandırarak anlamlandırması ile ilgilidir (Akçay, 2011, s. 57). Harms ve Luthans'a (2012) göre, iyimserlik bireyin gelecekte karşılaşacağı olaylara dair pozitif beklentiler taşıması ve bu olaylara olumlu anlamlar yüklemesidir. Aspinwall ve Tedeschi (2010, s. 5), iyimser bireylerin stresle başa çıkma becerilerinin gelişmiş olduğunu ve karşılaşacakları olumsuzluklara karşı etkili stratejiler üretebildiklerini öne sürmektedir.

İyimserlik yalnızca olaylara olumlu bakmak değil, aynı zamanda bu bakış açısını bireyin davranışlarına yansıtması ile de ilgilidir. Seligman (2002), iyimser bireylerin karşılaştıkları olumsuzlukları geçici ve kendilerinden bağımsız bir durum olarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Bu düşünce yapısına sahip bireyler, olumsuz olaylarla daha kolay başa çıkabilmekte ve geleceğe yönelik daha sağlıklı stratejiler geliştirebilmektedirler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007a).

Çalışanların iyimserlik düzeyi, onların bireysel bakış açısıyla doğrudan ilişkilidir. Karşılaşılan olumsuzluklara rağmen olumlu bir tutum benimsemek, bireylerin daha motive bir şekilde hareket etmesini ve olumlu çıktılar elde etmesini sağlamaktadır (Erkman Esen, 2013, s. 24). Bu nedenle, iyimser bireyler iş hayatında karamsarlığa daha az kapılmakta ve sorunları aşma konusunda daha etkili stratejiler geliştirebilmektedirler.

İyimserlik bireyin gelişimine açık bir özelliktir ve bu boyutu güçlendirmek için çeşitli yaklaşımlar önerilmektedir. Schneider (2001), bireyin geçmiş deneyimlerine hoşgörü ile yaklaşmasının, içinde bulunduğu durumu takdir etmesinin ve gelecekteki fırsatları görebilmesinin iyimserliği geliştiren üç temel ilke olduğunu ifade etmektedir. Geçmişte yapılan hataları kabullenmek ve kendini affedebilmek, bireyin yaşadığı olumsuzlukları sürekli tekrar edecek endişesi taşımadan değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Bunun yanı sıra, bireyin içinde bulunduğu mevcut durumu kabul ederek olumlu yönleri görmesi ve buna odaklanması, iyimser bakış açısının gelişmesini desteklemektedir. Ayrıca, gelecekte karşılaşılabilecek olası zorlukları bir tehdit yerine fırsat olarak görebilmek, bireyin belirsizliklerle daha sağlıklı başa çıkmasına yardımcı olmaktadır (Schneider, 2001, ss. 254-256).

Luthans vd. (2007a), bireylerin iyimserliğinin gerçekçi ve esnek olması gerektiğini vurgulamakta ve iyimserliğin aşırıya kaçmaması gerektiğini belirtmektedir. Yani, birey yaşadığı olayları ne tamamen içselleştirerek tüm sorumluluğu üzerine almalı ne de dışsallaştırarak kontrolü tamamen dış etkenlere bağlamalıdır. Bunun yerine, bireyin yaşadığı deneyimlerden ders çıkararak yeteneklerini geliştirmesi ve mevcut durumlardan fırsatlar yaratması gerektiği ifade edilmektedir. Schulman (1999), iyimserliğin zamanla geliştirilebileceğini ve bireyin inanç ve tutumlarının farkına vararak, gerektiğinde bunları değiştirmesi gerektiğini öne sürmektedir.

2.2.2.4 Psikolojik dayanıklılık. Literatür incelendiğinde esneklik ya da psikolojik sağlamlık olarak da geçen psikolojik dayanıklılık, bireyin zorluklara uyum sağlayarak başarıya ulaşma süreci olarak ele alınmaktadır (Hunter, 2001). Luthans ve arkadaşları (2007) ise bu kavramı, bireyin karşılaştığı engeller, belirsizlikler ve olumsuz durumlar karşısında direnç göstererek bu zorlukların üstesinden gelme ve başarıyı elde etme çabası olarak tanımlamaktadır. Pozitif psikoloji alanında dayanıklılık kavramının incelenmesine öncülük eden Masten ve Reed (2002, s. 75), bu kavramı bireyin karşılaştığı önemli zorluklar veya riskli durumlar karşısında gösterdiği pozitif uyum süreci olarak tanımlamaktadır.

Pozitif örgütsel davranış bağlamında dayanıklılık, bireyin belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve stres gibi olumsuz durumlarla karşılaştığında kendini toparlayabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b, s. 702). Sinclair ve Wallston

(2004) ise dayanıklılığı, bireyin yaşadığı aksiliklerin ardından hızla toparlanarak eski performans seviyesine dönebilme yeteneği olarak ifade etmektedir.

Bu kavram, bireyin sadece eski performansına dönmesi değil, aynı zamanda bulunduğu noktadan daha ileriye gitmesi ve gelişim göstermesi anlamına gelmektedir (Luthans vd., 2007a). Kişinin başarısızlık, çatışma ve stres gibi negatif olaylarla başa çıkabilmesi kadar, ilerleme, gelişim ve artan sorumluluk gibi pozitif durumlara adapte olabilmesi de dayanıklılığın bir parçasıdır (Avey vd., 2008a; Tugade vd., 2004). Çavuş ve Gökçen (2015) dayanıklılığı kişinin başarısızlıklar karşısında motivasyonunu kaybetmeden hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çaba ile ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda, dayanıklılık bireyin yalnızca geçmişe dönerek eski dengesini bulması değil, aynı zamanda gelişim odaklı bir perspektifle geleceğe yönelik hareket etmesini de içeren dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Dayanıklılığı yüksek bireylerin, karşılaştıkları sıkıntılar ve zorluklar karşısında yılmadan mücadele etmeye devam ettikleri ve bu süreçte başarıya ulaşma çabalarını sürdürdükleri görülmüştür (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Bu bireyler, gerçekleri olduğu gibi kabul ederek olası durumlara karşı hazırlıklı olurlar, böylece ani değişimler karşısında daha esnek ve kontrollü hareket edebilirler. Ayrıca, hayatlarını anlamlı kılan sarsılmaz bir inanca sahip olmaları, onların motivasyonlarını koruyarak engelleri aşmalarına yardımcı olmaktadır. Son derece dinamik bir yapıya sahip olan dayanıklı bireyler, sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayarak dönüşüm süreçlerini doğal bir şekilde yönetebilirler (Courtı, 2002, s. 48). Bu özellikler, bireylerin yalnızca zorlukların üstesinden gelmelerini değil, aynı zamanda gelişimlerini sürdürebilmelerini ve başarıya ulaşmalarını da sağlamaktadır.

Dayanıklılık, bireylerin ve örgütlerin karşılaştıkları zorluklara uyum sağlama ve başarılı bir şekilde üstesinden gelme yeteneğini geliştirmek için üç temel stratejiyi içerir: Varlıklar stratejisi, risk odaklı stratejiler ve süreç stratejileri (Luthans ve Youssef, 2007, s. 333).

Varlıklar stratejisi, bireylerin ve örgütlerin yüksek performans sergileyebilmesi için bilgi, yetenek, kişilik özellikleri, sosyal ilişkiler, pozitif bakış açısı, duygusal istikrar ve mizah duygusu gibi kaynakları içermektedir. Bu kaynaklara yatırım

yapılması, bireylerin ve örgütlerin olumsuzluklardan daha az etkilenmesini sağlamaktadır.

Risk odaklı stratejiler, stres, çatışma, iş güvensizliği, iletişim eksikliği ve etkisiz liderlik gibi savunmasızlık faktörlerine odaklanır. Risk faktörlerinin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasa da, bu faktörlerin bilinçli bir şekilde yönetilmesi başarısızlık olasılığını azaltabilir ve bireylerin gelişimi için fırsatlar sunabilir.

Süreç stratejileri ise, bireylerin karşılaştıkları olumsuzluklarla başa çıkmalarını kolaylaştıran mekanizmaları içermektedir. Pozitif örgütsel davranış bağlamında dayanıklılık, bir sonuçtan çok bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte, bireyler ve örgütler risk faktörlerine odaklanmak yerine, varlıklarını geliştirerek ve risklerle başa çıkma becerilerini artırarak daha güçlü hale gelmeye çalışmalıdır. Varlıkların çeşitliliği, frekansı ve yoğunluğu bireylerin risk faktörlerine daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olmakta, böylece riskler bir tehdit olmaktan çok bireysel ve örgütsel gelişim için bir fırsat haline gelebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 333).

Luthans vd. (2004), psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesine yönelik bireysel boyutta da çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Öncelikle, bireylerin karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında duygusal tepkilerini kontrol etmeleri ve olumsuz düşüncelerden uzaklaşmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, zorlukların gerçeklik payını değerlendirerek rasyonel bir bakış açısıyla analiz edilmesi ve bu doğrultuda çözüm yolları üretilmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca, bireylerin zorlu durumlar karşısında sakinliğini korumasının ve sorunlara yapıcı bir yaklaşım geliştirmesinin psikolojik dayanıklılığı artırmada önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir.

2.3 Örgütsel İletişim

Bu bölümde, iletişim kavramı, iletişimin temel unsurları, örgütsel iletişim kavramı, örgütsel iletişimi etkileyen faktörler, örgütsel iletişim ağı modelleri, örgütsel iletişim çeşitleri ve örgütsel iletişim araçları ele alınacaktır.

2.3.1 İletişim kavramı. Latince “communicare” sözcüğünden türeyen ve Türkçe’de “ortak kılmak, paylaşmak” anlamına gelen iletişim, TDK’da (TDK, 2025) ise “*Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması; bildirişim, haberleşme, komünikasyon.*” şeklinde tanımlanmıştır. Tarihin ilk dönemlerinden itibaren, insan, hislerini ve düşüncelerini ateş ve duman gibi araçlarla diğerlerine iletme ihtiyacı duymuştur (Işık, 2018, s.18).

İletişim, toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası olan, bilgi, düşünce ve duyguların çeşitli araçlarla (sözlü, beden dili, yazılı, görsel vb.) birey, grup ve toplumlar arasında aktarılmasını sağlayan toplumsal etkileşim sürecidir (Karaca, 2016, s. 627).

Güney (2020, s. 260)’e göre ise iletişim, toplumsal yapıyı oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli bir şekilde işlemlerini sağlayan bir araçtır ve aynı zamanda bireysel davranışları yansıtan ve etkileyen bir teknik özelliğe sahiptir.

İletişim, kaynak ile alıcı arasında kurulan bağ aracılığıyla bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarılması sürecidir (Andrionia ve Popp, 2012, s. 591). Etkili bir iletişim süreci, yalnızca mesajın gönderilmesiyle sınırlı olmayıp çok boyutlu bir etkileşim biçimini içermektedir. Kişilerarası iletişimde ilk izlenim, iletişim sürecinin önemli belirleyicilerinden biridir. Karşılaşma anında bireyler farkında olmadan beden dili, yüz ifadeleri, seçilen kelimeler, kullanılan koku ve aksesuarlar gibi pek çok unsur aracılığıyla karşı taraf üzerinde bir algı oluştururlar. Bu algı, bireyin kişilik özellikleri, niyeti ve güvenilirliği hakkında zihinsel bir değerlendirme sürecini başlatır. Dolayısıyla iletişimin temeli, çoğu zaman ilk karşılaşmada şekillenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2000).

İletişim, karşılıklı bir süreçtir. Taraflardan birinin pasif kalması ya da geri bildirimde bulunmaması, iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini engeller. Karşılıklı etkileşim ve geri bildirim, etkili iletişimin temel yapı taşlarındandır. Bunun

yanı sıra iletişimi yalnızca söylenen sözler üzerinden değerlendirmek eksik olur; yüz ifadeleri, jest ve mimikler, ses tonu, duruş biçimi gibi sözsüz unsurlar da iletişimin bütünüleyici parçalarıdır. Dolayısıyla iletişimi değerlendirirken bu unsurların tamamı bir arada ele alınmalı, süreç bütünsel bir bakış açısıyla analiz edilmelidir (Baltaş, 2000).

İletişimin doğasını anlamak için tanımlayıcı bilgilere sahip olmak kadar, iletişimin işleyişine yön veren bazı temel ilkeleri de bilmek gerekir. Tuna'ya (2012) göre, iletişimin başlangıç noktası bireyin kendisidir. Birey kendini ne kadar iyi tanır ve ifade ederse, iletişimde de o kadar başarılı olur. Ayrıca iletişim karşılıklıdır ve içerik kadar ilişkinin boyutu da önemlidir. Her iletişim deneyimi eşsizdir ve tekrar edilemez. Bu nedenle, yaşanan her iletişim süreci dikkat ve özen gerektirir. Jest ve mimikler, ses tonu, kullanılan kelimeler, araya konulan mesafe ve dış görünüş, iletişimi destekleyen önemli unsurlar arasında yer alır. Özellikle ses tonu, iletinin niteliğini büyük ölçüde belirleyerek bazen sözel içeriğin önüne geçebilir (Tuna, 2012).

2.3.1.1 İletişimin temel öğeleri. İletişim süreci, bir “iletiş paylaşımı” sürecidir (Avcı, 1988, s. 3). Bu sürecin işleyişinin anlaşılmasına yardımcı olan unsurlar iletişimin temel öğeleridir. Bu öğeler; Kaynak, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, kod açma ve geri beslemedir.

2.3.1.1.1 Kaynak ögesi. İletişim sürecini başlatan öge olarak tanımlanır ve bir kişi ya da grubu temsil eder. Bu kapsamda kaynak, iletişim sürecinde mesajı sözel veya sözel olmayan semboller ile kodlayarak alıcıya ileten temel unsurdur (Osmanllari, 2014, s. 7). Olaylarla ilgili bilgi, fikir, duygu, düşünce ve izlenimler, kaynağın zihninde belirli işlemlerden geçerek söz, sayı, şekil, işaret, hareket ve çeşitli semboller haline dönüşür Güney, 2015, s. 468). Bu sebeple kaynak mesajın şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde başlayabilmesi ve sürdürülebilmesi, iletişimin kaynağı olan bireyin belirli özelliklere sahip olmasını gerektirir. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı'na (2015, ss. 4-5) göre, kaynak öncelikle alıcıya ileteceği mesaj konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Ayrıca bu mesajın doğru biçimde kodlanabilmesi, kullanılan söz ve işaretlerin anlamlarının bilinmesi gerekir. İletişimin etkili olması adına kaynak, kendi statüsüne ve rolüne uygun biçimde mesaj iletmelidir.

Bununla birlikte, alıcı tarafından tanınır olması iletişimin güvenilirliğini artıracaktır. Tüm bunların yanında, iletişim sürecinin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için beden dili, semboller, ses tonu, yüz ifadesi ve görsel unsurlar gibi iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanması önem taşımaktadır.

Kaynağı etkileyen çeşitli faktörler, iletişim sürecinin niteliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Güney'e göre (2015, s. 468), bu faktörler arasında kaynağın iletişim becerileri, tutumları, sahip olduğu bilgi ve deneyim düzeyi ile içinde bulunduğu çevresel, sosyal ve kültürel koşullar yer almaktadır. Kaynağın etkili bir iletişim kurabilmesi için yalnızca bilgi sahibi olması yeterli değildir; aynı zamanda bu bilgiyi uygun bir tutumla ve etkili bir biçimde aktarabilme becerisi de önemlidir. Ayrıca kişinin içinde bulunduğu sosyal çevre ve kültürel değerler, iletilen mesajın içeriğini ve sunum şeklini şekillendirebilmektedir. Bu nedenle iletişim sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi, kaynağın bu faktörler bağlamında donanımlı ve farkındalığa sahip olmasını gerektirir.

2.3.1.1.2 Kodlama ögesi. Bir bilgi, düşünce veya duygunun iletişim için uygun bir mesaj haline getirilmesidir. (Güney, 2020, s. 224) Başka bir deyişle, kaynak düşüncelerini alıcının anlayabileceği simgelerle kodlayarak mesaja dönüştürmektedir.

Bu durumda mesaj ögesi, kaynak tarafından aktarılan bilgilerin sembolik bir ifadesidir. (Odabaşı, Oyman, 2019, s. 17) Mesajın iletilmesi kapsamında dil kullanılması durumunda sözel mesaj söz konusu olurken, yüz ifadeleri, mimik, jest, el ve kol hareketleri gibi ifadeler ise sözel olmayan mesajı temsil etmektedir. (Kılıçaslan. 2011, s. 39)

İletişim sürecinin sağlıklı ve doğru olarak gerçekleşebilmesi için, kaynağın ve alıcının bu süreçte kullanmış oldukları sembol ve hareketlere aynı anlamları yüklemeleri gerekmektedir. (Bahar, 2012)

2.3.1.1.3 Mesaj. Sözel ve sözel olmayan olmak üzere iki gruba ayrılır. Sözel mesajlar, yazılı ve sözlü iletileri kapsadığı gibi grafik ve resim gibi çeşitli görsel unsurlar da sözel mesajlar kapsamında değerlendirilebilir. Sözel olmayan mesajlar, kaynağın beden dilini kullanarak ilettiği iletilerdir. Bu bağlamda, kaynağın jest ve mimikleriyle alıcıya aktardığı mesajlar, sözel olmayan iletişim olarak kabul

edilmektedir. Her iki iletişim türünde de yanlış anlaşılmaları önlemek için mesajların net, açık ve alıcının algılama kapasitesine uygun şekilde hazırlanması esastır.

2.3.1.1.4 Kanal ögesi. İletişim süreci içinde mesajın ses, radyo ve ışık dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi araçlar kullanılarak kaynaktan alıcıya aktarıldığı yoldur. (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003, s. 19) Yazılı kanallar, e-posta, mektup ya da SMS gibi araçlarla mesajların iletilmesini sağlar. Sözlü kanallar ise telefon görüşmeleri, yüz yüze konuşmalar veya video konferans gibi sözlü iletişim araçlarını içerir. Görsel kanallar, mesajların görsel materyallerle iletilmesini sağlar; bu tür kanallar arasında sunum slaytları, posterler ve eğitim materyalleri yer alır. Elektronik kanallar ise sosyal medya platformları, web siteleri ve dijital duyurular gibi internet üzerinden iletilen mesajları kapsar. Son olarak, kitle iletişim kanalları, televizyon ve radyo gibi geniş kitlelere ulaşabilen araçları içerir; bu kanallar, özellikle geniş bir hedef kitleye hızlı bilgi ulaştırmak için kullanılır. Tüm bu kanallar, iletişimin etkinliğini artırmak için uygun-olacak şekilde seçilerek kullanılır.

2.3.1.1.5 Alıcı ögesi. Kaynağın mesajını iletmeyi istediği kişi veya gruptur. Alıcı her ne kadar iletişimde pasif durumda olsa da mesajı aldıktan sonra o mesaja cevap vermesi alıcıyı kaynak konumu getirdiğinden aktifleştirmektedir (Başyigit, 2006, s. 9).

İletişim sürecinin etkin ve sağlıklı bir şekilde işlemesi yalnızca kaynağın değil, aynı zamanda alıcının da bazı niteliklere sahip olmasını gerektirir. Güney'e göre (2020, s. 228), etkili bir iletişimde alıcının öncelikle mesajı algılayabilmesi ve bu mesajı almaya istekli olması beklenir. Ayrıca alıcı, mesajın içeriğini anlayabilecek bilgi düzeyine ve yetiye sahip olmalı; mesajın konusu hakkında yeterli bilgi birikimi ve ilgi göstermelidir. Etkin bir iletişim için alıcının geri bildirimde bulunabilecek donanımına sahip olması da önemlidir. Bununla birlikte, alıcının mesajları alma konusunda seçici davranmaması, iletişim sürecine uyum sağlayabilmesi ve gerektiğinde iletişimde kaynak rolünü de üstlenebilecek kapasitede olması, sürecin başarıyla sürdürülmesine katkı sunar. (Güney, 220, s. 228)

2.3.1.1.6 Kod açma ögesi. Alıcıya iletilen ve alıcı tarafından alınan bir uyarı, başka bir ifadeyle mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekle dönüştürülmesini ifade etmektedir. (Demiray, 2009, s. 15) Kodlama ve kod açma süreçlerinde, kaynak mesajı kodlarken, alıcı bu kodu açar ve kendi dil bilgisi, kültürel birikimi ve deneyimleri

doğrultusunda değerlendirir, yorumlar. Bu süreç, mesajın doğru anlaşılmasını ve etkili bir yanıt verilmesini mümkün kılar.

İletişim sürecinin son aşaması olan geri besleme ögesi, alıcının mesaja oluşturduğu etkiye dair sergilediği tepkidir (Özgözü, 2008, s. 25). Geri besleme ile kaynak, iletmiş olduğu mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını, anlaşılması durumunda nasıl anlaşıldığını öğrenmektedir. (Tınaz, 2013, s. 56) Bu aşamada kanal ve alıcı rol değişikliği rol değişikliği yapmaktadır.

2.3.2 Örgütsel iletişim kavramı. “Örgütsel İletişim” kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle “Örgüt” kavramının açıklanması gerekmektedir. Örgüt, karışık ve çok fazla olan işleri yapabilmek için bir araya gelen, sayıca çok insanın bilinçli ve sistemli bir şekilde aralarında ilişkiler kurdukları toplumsal bir varlıktır (Aziz ve Dicle, 2017, s. 26). Başka bir tanıma göre ise örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini, başkaları ile bir araya gelerek topluluk halinde gayret, bilgi ve becerilerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Koçel, 2018, s. 198).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütler, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri karmaşık ve çok yönlü işleri kolektif bir çabayla başarabilmelerine olanak tanıyan yapılardır. İnsanların bir araya gelerek bilgi, beceri ve gayretlerini ortak bir hedef doğrultusunda birleştirmesi, örgütlerin temel işleyiş mantığını oluşturur. Bu süreçte iş bölümü ve koordinasyon, örgütün işleyişinde düzen ve verimlilik sağlayan kritik unsurlar olarak öne çıkar. Örgütlerin toplumsal bir varlık olarak bilinçli ve sistemli ilişkiler ağı kurması, onların sürdürülebilirlik ve başarı açısından vazgeçilmez yapılar olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt içindeki bireylerin iş birliği yapabilmesi, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve iş bölümünün etkin bir şekilde gerçekleşmesi, sağlıklı bir iletişim ağına bağlıdır. Bu bağlamda örgütsel iletişim örgütün birimleri, çalışanları, çevresi ve paydaşlar dahil diğer tüm aktörleri arasında amacı başarmak için gerekli bilgi, deneyim, temas ve verilerin akışına imkân veren teknik, ekonomik ve sosyal bir süreçtir. (Borca ve Baesu, 2014, s. 498)

Eyyüpoğlu’na göre örgütsel iletişim, örgütte çalışan bireylerin faaliyetlerini, örgütün hedeflerine fayda sağlamak ve üretim ilişkilerini koordine etmek üzere örgüt

üyeleri tarafından oluşturulan semboller ve iletilerdir (Eyyüpoğlu, 2018, s. 100). Katz ve Kahnise, örgütsel iletişimi kurum içinde bilgi alışverişi ve anlam aktarımı olarak tanımlamıştır. (Katz ve Kahn, 1966)

Bu bilgi alışverişinin yanı sıra örgütsel iletişim, güçlü bir örgüt kültürü, örgüt kimliği ve vatandaşlığı oluşturmayı, tüm paydaşlar ile güçlü profesyonel ilişkiler kurmayı teşvik etmektedir (Goodman, 2000, s. 69)

Örgütsel iletişim, kurumların işleyişinde kritik bir rol oynar ve pek çok açıdan önemli katkılar sunar. Bakan ve Büyükbeşe'ye (2014) göre, etkili bir örgütsel iletişim sistemi öncelikle çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve aralarındaki duygular paylaşımını geliştirmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını yükselterek genel performansa da olumlu yansımaktadır.

Ayrıca örgütsel iletişim, değişim süreçlerinde güven ortamı oluşturarak bu sürecin daha hızlı ve sağlıklı ilerlemesine katkı sağlar. Tüm bu unsurların bir araya gelmesiyle birlikte, örgütün kârlılığı da olumlu yönde etkilenmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2014).

Ross'a (2021) göre örgütsel iletişim üç temel amaca hizmet etmektedir. İlk olarak, bir işin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların desteğini ortaya çıkarmak ve bu desteği geliştirmek örgütsel iletişimin temel amaçlarından biridir. İkinci olarak, iletişim sürecinin tüm katılımcıları arasında ortak çabaların geliştirilmesini sağlayarak çalışan verimliliğini artırmayı hedefler. Üçüncü ve son amaç ise, örgüt içinde güvenli bir ortamın oluşmasına katkı sunmak adına, psikolojik zorlukların üstesinden gelinmesini desteklemektir. Bu üç işlev, etkili bir iletişim sürecinin hem iş sonuçları hem de çalışanların iyi oluşu açısından ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Güllüoğlu (2011, ss. 24-25), Tutar (2009, s. 119) ve Akıncı'ya (1998, ss. 121-122) göre örgütsel iletişimin amaçları oldukça kapsamlıdır. Öncelikle yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara etkili bir şekilde iletilmesi, örgütsel iletişimin temel işlevlerinden biridir. Bu sayede çalışanlar, örgütün hedefleri, çalışma sistemleri, ücret ve prim uygulamaları, ceza-ödül mekanizmaları, sosyal haklar, kariyer fırsatları, bütçeler ve projeler hakkında bilgi sahibi olur; bu da güven ve bağlılığı pekiştirir. Örgüt içinde sürekli bilgi akışı sağlayarak çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi ve bu yolla motivasyonun artırılması da önemli bir hedeftir.

Bununla birlikte örgütte yapılan değişikliklerden çalışanların zamanında haberdar edilmesi, oluşabilecek hataların önüne geçilmesini sağlar. Örgüt kültürünün, hedeflerinin ve amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi, yetki ve sorumlulukların net şekilde anlaşılması, bireyler, gruplar ve departmanlar arası sorunların çözülmesi ve tam koordinasyonun sağlanması da iletişim süreçlerinin etkinliğine bağlıdır. Bununla birlikte, bilgi seviyesi yüksek personel aracılığıyla örgütün dış çevrede tanıtılması, yeni yönetim ve teknoloji yaklaşımlarına ilişkin bilgilerin çalışanlara aktarılması ve örgütsel sorunların açığa çıkarılması da örgütsel iletişimin temel amaçları arasında yer almaktadır.

2.3.3 Örgütsel iletişimi etkileyen faktörler. Örgütsel iletişimin eksik ya da yetersiz olması, kurum içinde çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle iletişim eksikliği, bireyler arasında kopukluklara yol açarak örgütün genel etkinliğini zayıflatmaktadır. Bu durum yalnızca bilgi akışını sekteye uğratmakla kalmaz, aynı zamanda güven eksikliği, motivasyon kaybı ve verimlilikte düşüş gibi ciddi sonuçlar doğurur (Oğuzhan, 2020). Hunt'a (1994, s. 76) göre, örgütlerde iletişim etkinliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler; fiziksel ve teknik engeller, örgütsel engeller ve psikolojik ve sosyal engeller olarak sınıflandırılabilir. Bu faktörler, örgüt içi iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemlerini engelleyerek işleyişte bozulmalara yol açabilir.

2.3.3.1 Fiziksel ve teknik engeller. İletişim sürecinde mesajın alıcıya hiç ulaşmamasına ya da eksik ve hatalı iletilmesine neden olan ciddi engeller arasında yer almaktadır. Bu tür engellerin en temel örneği olan gürültü, iletişim ve etkileşimin tüm aşamalarını etkileyebilecek potansiyele sahiptir (Eyyüpoğlu, 2018, s. 158). Mesajın içeriğindeki belirsizlik veya ihtiyaç duyulan bilgiyi içermemesi gibi mesaj engelleri sağlıklı iletişimi sekteye uğratmaktadır. Ayrıca, iletişim araçlarının yanlış seçimi ya da etkin kullanılmaması da iletişim sürecini olumsuz etkileyen diğer faktörlerdendir (Elgünler ve Fener, 2011, s. 36). Bu noktada teknik engellerin en belirgin olanı, mesajın mekanik olarak hiç iletilmemesi veya istenildiği şekilde iletilmemesidir. İletişim kesintiye uğrayabilir, ileti eksik kalabilir ya da hedefe beklenen zamanda ulaşamayabilir. Tüm bu durumlar, iletişim kanal ve araçlarının seçimi ile doğrudan ilişkilidir (Eren, 2012, s. 364).

2.3.3.2 Örgütsel engeller. Etkili bir iletişim sürecinin önemli bir parçası olan örgüt yapısında, zaman zaman yapısal kaynaklı problemlerle kendini göstermektedir. Özellikle yönetici ile çalışanlar veya örgüt bölümleri arasındaki sağlıklı iletişim, tarafların birbirine duyduğu güven düzeyinin düşüklüğü, bilgi yüklemesinin fazlalığı ve katı hiyerarşik yapı gibi faktörler bu engeller arasında yer almaktadır (Çakır, 2020, s. 979). Zaman darlığı veya baskısı nedeniyle mesajın kısaltılarak iletilmesi ise mesajda sapmalara neden olabilirken; aşırı merkeziyetçi ve çok basamaklı hiyerarşik yapılar, çalışanların iletişim kurarken çekinceler yaşamasına yol açabilmektedir (Avados, 2017, s. 661; Karaçor ve Şahin, 2004, s. 105). Bununla birlikte, örgüt içinde farklı kademe ya da bölümler arasında etkili bir iletişim modeli planlanmadığında, bu çeşitlilik kurum genelinde iletişimin önünde bir engel haline gelmektedir (Bozkurt, 2010, s. 45). Ayrıca yöneticinin kişilik özellikleri, gereksiz ya da aşırı bilgi paylaşımı ve alıcının anlayamayacağı biçimde kelimelerin kullanılması da iletişimi sekteye uğratan diğer önemli etkenlerdendir.

2.3.3.3 Psikolojik ve sosyal engeller. Bireyin kişilik yapısından kaynaklanan ve kolay değiştirilemeyen duygu, düşünce, his, yargı, davranış biçimleri ile algılama düzeylerini de kapsayan faktörleri içermektedir (Doğan, 2018, s. 32). Her bireyin büyüdüğü çevre ve içinde bulunduğu kültürel ortam farklılıkları, iletişim sürecinde psikolojik bir mesafe oluşturabilir ve bu da sürecin etkililiğini olumsuz etkileyebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 211). Kişiler arası uyumsuzluk, farklı düşünce yapıları, beklenti seviyeleri, tutkular, değerler ve inançlar da bu engeller kapsamında yer almaktadır (Eyyüpoğlu, 2018, s. 164). Carnegie (2013) ve Eyyüpoğlu (2017) tarafından da vurgulandığı üzere, iletişim güçlüklerinin merkezinde genellikle sosyo-psikolojik unsurlar yer almakta ve açık iletişimin büyük bir bölümü fiziksel değil, psikolojik engellerle sınırlanmaktadır. Bu engeller, alıcı ve kaynak arasında görünmeyen bir duvar oluşturarak mesajların yanlış yorumlanmasına ya da tamamen yok sayılmasına yol açabilir. Böyle bir durumda, fiziksel varlık bulunsu dahi psikolojik hiçlik yaşanmakta ve iletişim süreci sekteye uğramaktadır (Eyyüpoğlu, 2017, s. 101).

Örgütsel iletişimin önündeki bu engelleri aşmak için iyileştirme faaliyetlerinde bulunmak sağlıklı koordinasyon için kritik öneme sahiptir.

Tutar ve Yılmaz'a (2013) göre, örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için bazı temel kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle, örgüt genelinde

tüm personelin birbirini doğru biçimde tanıdığı ve biçimsel iletişim kanallarının açıkça belirlendiği bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Ayrıca, iletişim hatlarının kesintisiz ve düzgün çalışması, iletişim süreçlerini doğrulayan bir yapının varlığı açısından önemlidir. Son olarak, iletişimi kuran ve sürdüren kişilerin, bu süreçte yeterli bilgiye sahip olmaları ve etkili iletişim becerilerine hâkim olmaları, iletişimin başarısını doğrudan etkilemektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Gümüş ve Sabuncuoğlu'na (2008, s. 191) göre ise, yöneticiler örgüt genelinde etkili ve sürdürülebilir bir iletişim kurabilmek için belirli hususlara dikkat etmelidir. Bu kapsamda, öncelikle örgütsel yapıya uygun iletişim kanallarının tercih edilmesi ve çalışanların bu kanalları bilmesinin sağlanması önemlidir. Yazılı ve sözlü iletişim araçlarının birbirini tamamlayıcı ve destekleyici biçimde kullanılmasına özen gösterilmeli, çalışanlara örgüt içi iletişim konusunda detaylı bilgi verilerek etkin iletişim için gerekli eğitimler sunulmalıdır. İletişimde gürültüden kaynaklanan karışıklıklar en aza indirilmeli, mesajlar sade ve anlaşılır bir şekilde iletilmelidir. Ayrıca kademeler arası mesafelerin azaltılması, ast-üst iletişiminin mümkün olduğunca yüz yüze yapılması, demokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi, iş birliği ve bilgi alışverişine açık bir ortam oluşturulması, çalışanlar arasında güven duygusunun pekiştirilmesi ve gönderilen emir ya da görevler hakkında geri bildirimin teşvik edilmesi, etkili örgütsel iletişim için dikkate alınması gereken diğer önemli unsurlardır.

2.3.4 Örgütsel iletişim ağı modelleri. Örgütsel iletişim ağları, bireyler ve gruplar arasındaki bilgi akışını yönlendiren ve örgüt içi koordinasyonu sağlayan önemli yapılardır (Tutar, 2003, s. 149). Bu ağlar hem formal hem de informal yollarla iletişimi mümkün kılarak yöneticilere karar alma süreçlerinde destek olur ve çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır (Vural, 2003, s. 147). İletişim ağlarının yapısı, örgütün büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına göre belirlenmeli, etkin bir şekilde yönetildiğinde bilgi transferini hızlandırarak örgütsel verimliliği artırmalıdır (Başyigit, 2006, s. 25).

Örgütsel iletişimin ağları Merkezi model, Y Modeli, Zincir Modeli, Dairesel Model, Çok Yönlü Model olmak üzere beş farklı model şeklinde ele alınmıştır (Elmas, 2017, s. 28) Bu ağlar, örgüt içinde mesaj akışını yönlendirmekle kalmayıp, bireyler arasında anlayışı geliştirerek iş birliğini de güçlendirmektedir. Etkin bir iletişim ağı,

yöneticilerin kararlarını daha sağlıklı almasına yardımcı olurken, çalışanların da yöneticilere ulaşarak örgüt içi sorunlara çözüm sunmasını kolaylaştırmaktadır.

2.3.4.1 Merkezi model. Merkezi iletişim modeli, geleneksel örgüt yapısını sürdüren ve ast-üst ilişkilerinin kesin sınırlarla belirlendiği bir sistemdir (Tutar, 2003, s. 151). Bu modelde, astlar yalnızca üstleriyle iletişime geçebilir, kendi aralarında doğrudan iletişim kuramazlar. Karar alma ve yetki, örgütün en üst yöneticisinde toplanmıştır ve tüm bilgi akışı bu kişi üzerinden gerçekleşir (Şimşek, 2002, s. 62). Bu durum, bilginin hızlı ve doğruluk payı yüksek şekilde iletilmesini sağlarken, yöneticinin iletişimde eksik kalması örgütsel süreçleri olumsuz etkileyebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

Bu model, genellikle otoriter yönetim anlayışına sahip klasik örgütlerde uygulanmaktadır (Ceylan, 2003, s. 29). Merkezîyetçi yapısı nedeniyle, örgütün karar alma süreci tek bir merkezde yoğunlaşarak örgüte istikrar kazandırır. Ancak, iletişimin yalnızca bir kişi aracılığıyla sağlanması, çalışanlar arasındaki etkileşimi kısıtlayarak örgütsel iletişimde aksamalara ve bilgi akışında tıkanmalara yol açabilir.

2.3.4.2 Y modeli. Y iletişim modeli, merkezi iletişim modelinden sonra en yüksek merkezileşme düzeyine sahip olan bir iletişim ağı modelidir (Eskiyörük, 2015). Bu modelde, bilgi akışı belirli aşamalarla lider konumundaki kişiye iletilir ve iletişim kanalı sayısı sınırlıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 116). Kanal sayısının az olması, iletilerin hızlı ve doğru bir şekilde aktarılmasını sağlarken, yetkinin tek elde toplanması örgüt içinde bazı bireylerin rahatsızlık hissetmesine neden olabilmektedir.

Bu modelde iletişimi yöneten belirgin bir lider bulunur, dolayısıyla örgüt içinde merkezileşme yüksektir (Karatepe, 2005, s. 228). Bilgi, belli kademelerden geçerek iletilir ve bu durum, iş süreçlerinin hızlı tamamlanmasına katkı sağlar. Ancak, çalışanlar arasındaki doğrudan iletişimin sınırlı olması, örgüt içinde motivasyon ve iş tatmini seviyesinin düşmesine neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 117).

2.3.4.3 Zincir modeli. Zincir iletişim modeli, merkezîyetçiliğin yüksek olduğu örgütlerde yaygın olarak kullanılan bir modeldir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 118). Bu modelde, iletişim belirli bir sıra içinde ilerler ve çalışanlar bilgiyi merkeze iletmek için belirli kişilerle iletişim kurar. Merkezde bulunan kişi, örgütün tüm üyelerinden bilgi alma imkanına sahiptir, ancak zincirin uç noktalarındaki bireylerin

iletişim olanakları sınırlıdır. Bilgi akışının aşamalı olması nedeniyle doğruluk seviyesi düşük, iletişim süreci ise yavaş ilerlemektedir (şimşek, 2002, s. 63).

Bu model, üst ve astlar arasındaki resmi iletişim akışına dayanır ve iletişim dairesel modele kıyasla daha hızlı gerçekleşir (Ulukuş, 2010). Ancak, bilgi merkeze ulaştıkça doğruluk seviyesi azalabilir, ayrıca zincirin uç noktalarında yer alan çalışanlar, sınırlı iletişim nedeniyle motivasyon kaybı yaşayabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 118).

2.3.4.4 Dairesel model. Dairesel iletişim modeli, adil yapıya sahip şişletmelerde görülen, hiyerarşinin olmadığı bir iletişim modelidir (Tutar, 2003, s. 150). Bu modelde, iletişim herhangi bir grup üyesi tarafından başlatılabilir, çünkü merkezde belirli bir yönetici bulunmamaktadır. Bilgi akışı eşit şekilde sağlandığı için adil bir iletişim modeli olarak kabul edilir. Grup üyeleri birbirleriyle doğrudan iletişim kurabildiğinden, iletişim tekelinin oluşması engellenir ve herkes sürece eşit şekilde dahil olur (Dicle, 1974, s. 97).

Bu modelin en büyük avantajı, grup üyelerinin motivasyon seviyesinin yüksek olmasıdır. Ancak, bilgi aktarımı yavaş ilerlediğı için doğruluk seviyesi düşük olabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 119). Merkezileşme düzeyi düşük olduğu için baskın bir lider bulunmaz ve karar alma süreci uzun sürebilir. Bu model, çember iletişim modeli olarak da adlandırılır ve merkezi iletişim modelinin aksine, gruptaki herkesin birbiriyle iletişim kurmasını sağlar.

2.3.4.5 Çok yönlü model. Çok yönlü iletişim modeli, modern yönetim anlayışını benimseyen ancak az sayıda örgütün uyguladığı bir modeldir (Tutar, 2003, s. 152). Bu modelde lider veya merkezi otorite bulunmaz, tüm çalışanlar birbirleriyle doğrudan iletişim kurabilir. Örgüt içindeki problemlerin çözümüne katkı sağlarken, çalışan motivasyonunu da artırır. Ancak, bilginin sürekli dolaşımı doğruluk oranını düşürebilir ve iletişim sürecini yavaşlatabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 120).

Tüm iletişim kanalları açıktır ve örgütün üyeleri serbestçe iletişim kurabilir (şimşek, 2002, s. 63). Merkezileşmenin düşük olması daha demokratik bir yapı sunar, ancak bilginin iletim hızı ve doğruluğu azalabilir. Özellikle karmaşık görevler ve iş birliğı gerektiren süreçler için uygundur. Yaratıcılığı ve esnekliğı desteklediğinden, başarı ve bireysel tatmin oranını artırır. Serbest iletişim ağı olarak da adlandırılan bu

model, sorumluluk ve iş bağılılığı yüksek örgütlerde daha etkili kullanılabilir (Ulukuş, 2010).

2.3.5 Örgütsel iletişim çeşitleri. Örgütsel iletişim, biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki türe ayrılmaktadır.

2.3.5.1 Biçimsel iletişim. Biçimsel iletişim kurum içindeki işleyişin sistematik biçimde nasıl ilerlemesi gerektiğini belirten iletişim biçimidir (Elmas, 2017, s. 22). Örgütte örgütsel kurallar ekseninde gerçekleştirilen, örgüt bireylerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009). Örgüt içerisindeki iletişime bakıldığında, çoğunlukla biçimsel iletişim şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Örgüt içerisindeki talimatlar, bildiriler veya resmi yazılar biçimsel iletişime örnek olarak verilebilir (Çalık, 2010, s. 3).

Aziz ve Dicle'ye göre (2017, s. 62) biçimsel iletişimin amaçları örgütsel stratejik kararları ve emirleri her kademeye iletmek, çalışanların duygu ve düşüncelerini yönetime geri bildirimle aktarmak ve tüm çalışanlara örgütün amaçları ile başarıları hakkında bilgi vermektir.

Farklı görev ve sorumlulukları olan çalışanlar arasındaki koordinasyon ve iş birliğini sağlayan biçimsel kanallar; dikey, yatay ve çapraz olarak sınıflandırılmıştır (Arslan ve Arslan, 2007).

2.3.5.1.1 Dikey iletişim. Örgüt içinde üst ve alt pozisyonlar arasında bilgi akışını sağlayarak hiyerarşik yapıyı destekleyen bir iletişim türüdür (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s. 123). Dikey iletişim çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve yöneticilerin de çalışanlarına geri bildirim vermelerine olanak sağlamaktadır (Başol ve Karatuna, 2015, s. 159).

Bu iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlüdür (Çalık, 2010, s. 4).

Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim, organizasyon şemasında bulunan hiyerarşik yapı çerçevesinde en tepedeki yöneticiden başlayıp, aşağıya doğru yönelen iletişim biçimidir (Bilgiç, 2006, s. 38). Yöneticilerin çalışanları bilgilendirmek, yönlendirmek ve koordine etmek amacıyla kullandıkları bir iletişim türüdür. Bu

süreçte çalışanlara iş tanımları aktarılır, örgütün prosedür ve talimatları hakkında bilgi verilir ve performans değerlendirmeleri yapılır (Robbins ve Coulter, 2011, s. 412).

Kantz ve Kahn'a (1977, s. 440) göre yukarıdan aşağıya iletişim, çalışanlara iş hakkında emirlerin iletilmesini sağlayarak örgüt içindeki görev ve sorumlulukların netleştirilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda, örgütün işleyişi ve uygulamaları hakkında bilgiler sunarak çalışanların örgütsel yapıyı anlamalarını destekler. Bunun yanı sıra, çalışanlara yapacakları işin nedenleri hakkında bilgi verilmesi, onların görevlerini daha bilinçli bir şekilde yerine getirmelerine katkıda bulunur. Üstlerin, astların yaptığı işler hakkında yorumda bulunmasını sağlaması, çalışanların performanslarını değerlendirme ve geri bildirim alma süreçlerini güçlendirir. Son olarak, örgütün amaçlarının çalışanlarla paylaşılması, bireylerin örgüt hedeflerine uyum sağlamasını ve ortak bir vizyon doğrultusunda hareket etmelerini mümkün kılar.

Yukarıdan aşağıya iletişimin etkili olabilmesi için mesajların açık, anlaşılır ve tutarlı olması gerekir. Çalışanların geri bildirim verebilmesi sağlanmalı, iletilen bilgiler doğru zamanda ve uygun kanallar aracılığıyla paylaşılmalıdır. Ayrıca, bu iletişim süreci sadece talimat vermekle sınırlı kalmamalı, çalışanları motive ederek örgütsel hedeflere bağlılıklarını artırmalıdır (Kantz ve Kahn, 1977, s. 440).

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim hiyerarşinin alt kademelerinden, üst kademelerine aktarılan bilgi, düşünce ve haberlerdir (Yörük ve Kocabaş, 2000, s. 8). Aşağıdan yukarıya iletişim, astların yöneticilere geri bildirim sağlamasıyla örgütte çift yönlü bir iletişim sürecinin oluşmasını sağlar (Bilgiç, 2006, s. 40). Bu iletişim kanalının açık olması, çalışanların işletmeye bağlılığını artırırken, yöneticilerin de aldığı kararların doğruluğunu değerlendirmelerine olanak tanır. Ayrıca, çalışanların iş süreçleriyle ilgili olumlu ve olumsuz sonuçları yönetime iletebilmesi, onların fikirlerine değer verildiğini hissetmelerini sağlayarak iş doyumu ve verimliliklerini artırır (Akıncı, 1998, s. 124).

Sabuncuoğlu ve Gümüş'e (2016, s. 127) göre, aşağıdan yukarıya iletişimde dört temel mesaj türü taşınmaktadır. Bunlar; bireylerin performanslarını ve işle ilgili karşılaştıkları sorunları yansıtmaları, örgüt içindeki uygulamalara ilişkin düşüncelerin iletilmesi, amaç ve görevlerle ilgili çıktıların raporlanması ve personel ile ilgili

aksaklıkların bildirilmesidir. Bu nedenle, sağlıklı bir örgütsel yapı için aşağıdan yukarıya iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Kantz ve Kahn'a (1977, s. 442) göre aşağıdan yukarıya iletişim, çalışanların iş süreçlerine dair bilgi akışını sağlamayı amaçlar. Çalışanlar, kendi performansları ve karşılaştıkları sorunları yöneticilere ileterek işleyişin değerlendirilmesine katkıda bulunur. Ayrıca, diğer çalışanların performansı ve sorunlarına dair bilgiler, yöneticilerin genel durumu analiz etmesine yardımcı olur. Bunun yanı sıra, örgüt hedeflerine yönelik çalışmalar ve iş süreçlerine dair aktarılan bilgiler, yönetimin daha bilinçli kararlar almasını sağlar. Bu iletişim, çalışanların görüşlerini yönetime iletmesine ve örgütsel gelişime katkıda bulunmasına olanak tanır.

Aşağıdan yukarıya iletişimin etkili olabilmesi için çalışanların açık ve net bilgi aktarması, yöneticilerin ise geri bildirim sağlaması önemlidir. İletişim kanallarının etkin kullanılması ve sürekli hale getirilmesi, çalışanların görüşlerini rahatça ifade edebileceği bir ortam yaratır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlardan gelen bilgileri dikkate alarak karar alma süreçlerine dahil etmesi, iletişimin verimliliğini artırır (Kantz ve Kahn, 1977, s. 442).

2.3.5.1.2 Yatay iletişim. Örgüt içinde aynı kademede bulunan çalışanların veya yöneticilerin, üst kademe yöneticilere danışmadan doğrudan iletişim kurdukları bir iletişim türüdür (Ekinci, 2006, s. 18). Bu iletişim, çalışanların iş birliği yaparak kendilerini ilgilendiren konuları doğrudan ele almalarını sağlar. Bu süreçte, aynı seviyede yer alan bireyler ve bölümler, üst kademeden talimat beklemeden karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunur ve birlikte hareket eder (Yılmaz, 2011, s. 50).

Yatay iletişim, iş birliğini artırarak ekip çalışmasını teşvik eder ve çalışanların birbirleriyle daha güçlü bağlar kurmasına yardımcı olur. Bu etkileşim, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirirken, işten ayrılma niyetini azaltmada ve olumsuz davranışları önlemede önemli bir rol oynar. Bunun yanı sıra, rekabet gibi sebeplerle çalışanların birbirlerine yanlış bilgiler vermeleri iş süreçlerinde aksamalara ve yönetim açısından zorluklara yol açabilir (Akyüz ve Yılmaz, 2015).

2.3.5.1.3 Çapraz iletişim. Örgüt hiyerarşisi içinde yer alan farklı bölümlerdeki bireylerin, hiyerarşiye bağlı kalmadan gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir (Ölçer ve Koçer, 2015).

Çapraz iletişim, örgütte işlerin daha hızlı ve pratik bir şekilde ilerlemesini sağlayan, özellikle sorun çözme süreçlerinde etkili bir iletişim kanalıdır (Ekinci, 2006, s. 20). Bu iletişim türü, genellikle dikey iletişim kanallarının uzun ve karmaşık yapısından kaynaklanan eksiklikleri gidererek, acil durumlarda hızlı çözümler üretilmesine, örgüt içindeki koordinasyonun güçlenmesine olanak tanır. Bu nedenle, örgütler için esnek ve etkili bir iletişim mekanizması olarak önemli bir rol üstlenmektedir.

2.3.5.2 Biçimsel olmayan iletişim. Biçimsel olmayan iletişim, örgüt içinde çalışan bireyler arasındaki ilişkiler sonucunda doğal olarak ortaya çıkar (Bektaş ve Erdem, 2015, s. 127). Örgüt çalışanlarının resmi olmayan iletişim kanalları aracılığıyla, örneğin telefon veya yüz yüze, kurduğu iletişim biçimidir (Çalık, 2010, s. 4). Formal olmayan bu iletişim türünde sosyalleşme yoluyla bilgi akışı söz konusudur ve çalışanlar kendileri ile ilgili her konuda bilgi toplayabilirken biçimsel iletişim kanalıyla elde edemediği bilgileri de elde edebilmektedir (Özarallı ve Torun, 2011, s. 102).

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel kanalların yetersiz kaldığı durumlarda devreye girerek örgütsel amaçları destekleyen bir iletişim türüdür (Örücü vd., 2012, s. 5). Farklı birimlerde çalışan bireyler arasındaki bu etkileşim, çalışanların yeni bilgiler edinmesine, bakış açısını genişletmesine ve diğer çalışanlar hakkında algı oluşturmaya yardımcı olur (Zhao ve Rosson, 2009, s. 244). Bu bağlamda bu iletişim türünün takım çalışmasını artırdığı söylenebilmektedir.

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişimi tamamen engellemek mümkün değildir. Ancak bu kanal aracılığıyla aktarılan bilgiler her zaman doğru ve güncel olmayabilir, bu da farklı yorumlara yol açabilir. Bu durum, biçimsel iletişimi zayıflatabilir ve örgütsel yapıya zarar verebilir (Akıncı, 1998, s. 128). Örgüt açısından riskleri arasında gizli bilgilerin sızması, iletişim düzeninin bozulması, mesajların yanlış aktarılması nedeniyle işleyişin aksaması ve çalışan ilişkilerinin zarar görmesi sayılmaktadır (Tutar, 2003, s. 137-138).

2.3.6 Örgütsel iletişim araçları. Örgütsel iletişimde birçok araç kullanılır. Bu araçlar literatürde yazılı araçlar, sözlü araçlar, sözsüz araçlar, görsel-işitsel ve elektronik araçlar olarak gruplandırılmıştır. Örgütler, iletişim araçlarını seçerken bilgi aktarımının açık, hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleşmesini, mesajın içeriğinin bozulmadan iletilmesini sağlamaya özen göstermelidir (Budak ve Budak, 2004, s. 512).

2.3.6.1 Yazılı araçlar. Aktarılan mesajın kalıcı olması, kanıt niteliği taşıması gibi özellikler sebebiyle yazılı iletişim yaygın kullanılmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 227). Örgütlerde mesajın kalıcı olması istendiği durumlarda yazılı iletişim araçları tercih edilmelidir (Sabuncuoğlu, 1987, s. 127).

Bu araçlar arasında mektuplar, memorandumlar, raporlar, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri, kartvizitler ve e-postalar yer almaktadır (Eskiyörük, 2015). Yazılı iletişim, el yazısı, basılı notlar veya bilgisayar ağı gibi elektronik ortamlar aracılığıyla iletilen mesajları kapsamaktadır.

Bunun yanı sıra, broşürler, el kitapları, işletme gazeteleri, afişler, pankartlar, bültenler ve yazılı raporlar da yazılı iletişim araçları arasında sayılmaktadır (Taş ve Kestellioğlu, 2011, s. 77). Ayrıca, ilan tahtaları ve dilek kutuları gibi araçlar da örgüt içinde yazılı bilgilendirme ve geri bildirim mekanizmaları olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel iletişimde yazılı iletişimin önemi giderek artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında, bilgi alanında artan uzmanlaşma, faaliyetlerin her aşamasında inceleme süreçlerine verilen önemin yükselmesi ve organizasyonel yapılarda meydana gelen büyük çaplı gelişmeler yer almaktadır. Ayrıca, yönetim kadrosunun daha profesyonel hale gelmesi ve ekonomik yapıda bilgiye duyulan ihtiyacın artması da yazılı iletişimin değerini artıran etkenler arasında gösterilmektedir (Tutar, 2003, s. 74).

Eskiyörük (2015)'e göre örgütlerde yazılı iletişimin kullanılmasının çeşitli gerekçeleri bulunmaktadır. Öncelikle, yazılı iletişim bilgilerin arşivlenmesine olanak tanıyarak, geçmiş bilgilere, anlaşmalara ve resmi yazışmalara kolayca ulaşılmasını sağlar. Ayrıca, e-posta gibi yazılı iletişim araçları, coğrafi olarak uzak bireyler arasında hızlı ve etkili iletişimi mümkün kılar. Bunun yanı sıra, mesajın gönderilmeden önce kontrol edilmesine ve gerektiğinde düzenlenmesine imkân tanınması, yazılı iletişimi daha planlı ve dikkatli bir süreç haline getirir. Yazılı iletişim, mesajların belirli bir tarih

ve saatte alıcıya ulaştırılmasını sağlayarak, alıcı ve gönderici arasında zamansal bağımsızlık sunar. Son olarak, gizlilik ve güvenlik açısından önemli olan bu iletişim türü, hassas bilgilerin daha kontrollü bir şekilde iletilmesine katkıda bulunur.

2.3.6.2 Sözlü araçlar. Sözlü iletişim, bireyler arasında dil aracılığıyla bilgi aktarımını sağlayan bir iletişim türüdür (Akbaş, 2008, s. 18). Örgütlerde hızlı iletişim sağlamak ve kişiler arası etkileşimi geliştirmek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır.

Sözlü iletişim, konuşma, dinleme, ses tonu, vurgu, mimik ve jestler gibi unsurları içeren bir süreçtir. En yaygın kullanılan sözlü iletişim araçları yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri, konferans ve seminerler, toplantılar ve mülakatlar olarak sıralanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 230). Özellikle hızlı bilgi aktarımı gerektiren durumlarda tercih edilen sözlü iletişim, örgüt içindeki ilişkileri güçlendiren önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Sözlü iletişim, mesajın alıcıya hızlı ve anlık olarak ulaşmasını sağlayarak örgütlerde ani karar değişikliklerinin, toplantı duyurularının ve alınan kararların hızla iletilmesine olanak tanır. Ayrıca, bireyler zaman tasarrufu yapabilir, yüz yüze iletişim sayesinde etkinlik artar ve karşı tarafın ne demek istediği daha kolay anlaşılır. En önemli avantajlarından biri de geri bildirimin anlık gerçekleşmesi ve iletişim sürecinin daha hızlı sonuçlar üretmesidir (Şahin, 2007, s. 88).

Ancak sözlü iletişimin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bilgiler yazılı olmadığı için zamanla unutulabilir ve yanlış anlaşılmalara yaşandığında zaman kaybına neden olabilir. Özellikle ast-üst ya da ast-ast arasındaki çatışma veya rekabet durumlarında sözlü emirlerin tam olarak yerine getirilmemesi riski söz konusudur (Şahin, 2007, s. 88). Bunun yanı sıra, sürekli ve uzun vadeli hedefler, stratejiler veya politikalar için sözlü iletişim yeterli değildir. Bu tür bilgilerin yazılı hale getirilerek kayıt altına alınması daha uygun görülmektedir (Tutar, 2003, s. 70).

2.3.6.3 Sözsüz araçlar. Sözsüz iletişim, bireylerin duygu ve düşüncelerini kelimeler yerine beden dili, jest ve mimikler, ses tonu, mekân kullanımı ve çeşitli göstergeler aracılığıyla aktardıkları bir iletişim türüdür. İnsanlar bazen sözlü ifadelerini tam olarak kullanamazlar da beden dilleri aracılığıyla gerçek hislerini gösterebilirler,

bu nedenle sözsüz iletişimin sözlü iletişime göre daha güvenilir olduğu belirtilmektedir (Gürgen, 1997, s. 85).

Sözsüz iletişim unsurlarından biri mekân kullanımıdır. Kişiler arası mesafenin fazla olması ciddiyeti ifade ederken, yakın mesafe samimiyeti gösterebilir (Sağbaş, 2013, s. 24). Göstergeler de bu iletişimde önemli bir rol oynar; bireylerin giyim tarzı, aksesuarları veya tercih ettiği mekanlar, onların sosyal statüsü hakkında bilgi verebilir (Aydın, 2012, s. 27). Ayrıca, susma da bir iletişim biçimi olarak değerlendirilir ve onaylama, onaylamama, kızgınlık gösterme veya anlaşmazlığı ifade etme gibi çeşitli anlamlar taşıyabilir (Gürgen, 1997, s. 94).

Bunun yanı sıra, ses tonu, sesin yüksekliği veya vurgular, bireyin verdiği mesajın içeriğini ve duygusunu belirlemede önemli bir etkidir (Yılmaz, 2011, s. 58). Örgütsel bağlamda ise sözsüz iletişim, bina mimarisi, logo, renkler, ofis düzeni ve çalışanların kıyafetleri gibi unsurlar aracılığıyla da kendini gösterebilir (Güllüoğlu, 2011, s. 34).

Sözsüz iletişimin en etkili yönlerinden biri, duyguların doğrudan ifade edilmesini sağlamasıdır. Konuşma sırasında jestler ve mimikler kelimelerden daha güçlü anlamlar taşıyabilir (Tutar, 2003, s. 71). Bu iletişim türü, sözlü mesajları tamamlayabilir, tekrarlayabilir veya tamamen onların yerine geçebilir. Örneğin, bir kişinin yüz ifadesi ve ses tonu kızgınlığı gösterirken, sözlü olarak sakin bir mesaj vermesi çelişkili bir durum yaratabilir. Ancak sözsüz iletişim belirsiz olabilir ve farklı yorumlara açık olduğu için dikkatli kullanılması gerekir (Tutar, 2003, ss. 71-72).

2.3.6.4 Görsel – işitsel ve elektronik araçlar. Elektronik iletişim araçları, aynı anda çok sayıda kişiyle hızlı ve etkili iletişim kurma imkânı sağladıkları için örgütler tarafından yaygın olarak tercih edilmektedir (Arslan ve Arslan, 2007, s. 50). Telefon, tablet, televizyon, faks, ağlar, telekonferanslar, video konferanslar, web siteleri, e-postalar ve sesli mesajlar gibi araçlar, örgüt içi ve örgüt dışı haberleşmeyi kolaylaştırarak bilgiye hızlı erişim, zaman ve kâğıt tasarrufu sağlamaktadır. Özellikle yeni çalışanlar için örgütün üretim süreçleri, fiziki yapısı ve çalışma koşulları hakkında bilgi edinmeyi kolaylaştıran görsel ve işitsel yöntemler, örgüt kültürüne adaptasyonu destekleyen önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Güllüoğlu, 2011, s. 38).

İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte, video konferanslar çok uluslu şirketlerin toplantı süreçlerini hızlandırırken, kurumsal bloglar ise hedef kitleyle doğrudan ve

gayriresmi bir dille iletişim kurmayı mümkün kılmaktadır (Tutar, 2003, s. 205). Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte, örgütler hem iç hem de dış iletişimde dijital kanalları etkin bir şekilde kullanarak bilgi akışını hızlandırmakta ve çalışanların örgütsel süreçlere entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle sosyal medya ve çevrimiçi platformlar, bireyler ve kurumlar arasındaki etkileşimi artırarak, iletişimin daha hızlı ve yaygın hale gelmesini sağlamaktadır (Gonzalez, Leidner, Riemschneider ve Koch, 2013).

Örgütler, çalışanlarıyla ve hedef kitleleriyle doğrudan iletişim kurabilmek için internet tabanlı araçları daha fazla benimsemekte, sosyal medya platformları üzerinden bilgi paylaşımını daha hızlı ve etkili hale getirmektedir. Günümüzde birçok kamu ve özel kuruluş, resmi sosyal medya hesapları aracılığıyla topluma yönelik bilgilendirme yaparak dijital iletişimi aktif şekilde kullanmaktadır (Gonzalez-Herrero ve Smith, 2010).

2.4 Duygusal Emek, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel İletişim İlişkisi

Literatürde psikolojik sermaye ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır.

Beğenirbaş (2015), sağlık sektöründe çalışanların psikolojik sermayeleri ile duygusal emek ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri inceleyen kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışma, sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin hem duygusal hem de işe karşı yabancılaşma üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların, hizmet verdikleri bireylere karşı daha samimi ve içten duygu gösterimlerinde bulundukları tespit edilmiştir. Bunun aksine, psikolojik sermayesi düşük olan çalışanların, gerçek duygularını yansıtmadan örgütlerinin beklentileri doğrultusunda sahte duygular sergiledikleri belirtilmiştir (Beğenirbaş, 2015, s. 259).

Araştırmaya göre, psikolojik sermayenin bileşenlerinden umut, öz-yeterlilik ve iyimserlik, çalışanların yüzeysel davranışlarını negatif yönde etkilerken, samimi davranışlarını pozitif yönde etkilemiştir. Ayrıca, psikolojik sermayenin işe yabancılaşmayı engelleyici bir rol üstlendiği ve çalışanların duygusal emeklerinin, bu ilişki üzerinde anlamlı bir aracılık rolü oynamadığı da bulunmuştur (Beğenirbaş, 2015, s. 249). Psikolojik sermayenin, özellikle dayanıklılık dışındaki bileşenlerinin,

Çalışanların duygusal emeklerinin samimi ve yüzeysel yönlerini nasıl şekillendirdiği de detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Beğenirbaş'ın yaptığı bu araştırma, psikolojik sermayenin, özellikle yüksek düzeydeki psikolojik sermaye sahip çalışanların, işlerine ve hizmet ettikleri bireylere karşı daha samimi bir tutum sergilemelerine yardımcı olduğunu, bunun yanı sıra daha düşük psikolojik sermayeye sahip bireylerin ise duygusal emeklerini sahteleştirerek gösterdiklerini vurgulamaktadır.

Cheung, Tang ve Tang (2011), duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisini araştırmak amacıyla in'in Hangzhou bölgesindeki okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi psikolojik sermayenin kısmi olarak aracılık ettiği, derinlemesine rol yapma ve doğal duyguların sergilenmesi ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi ise psikolojik sermayenin kısmi aracılığıyla güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, duygusal emeiğin, özellikle yüzeysel davranışlarda, olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ve psikolojik sermayenin bu süreçte önemli bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Cheung ve arkadaşları (2011), derinlemesine davranışların, bilişsel yapılanma ve duygusal ifadelerin belirli kurallar çerçevesinde modifiye edilmesini gerektirdiğini belirterek, bu tür davranışların psikolojik sermaye ile olumlu bir ilişki yarattığını ifade etmektedir. Samimi davranışların da, çalışanlar üzerinde daha iyi psikolojik sağlık, yüksek iş doyumunu ve düşük psikolojik stres gibi olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır.

Alamur ve Atabay (2016), banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile duygusal emeiğin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutları arasında negatif anlamlı bir ilişki bulmuşken, samimi davranış boyutu ile ise pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmada ayrıca, dayanıklılık boyutunun yüzeysel davranış ile negatif, samimi davranış ile ise pozitif anlamlı bir ilişki yarattığı belirlenmiştir. z-yeterlilik boyutunun da yüzeysel davranış ile negatif anlamlı bir ilişki oluşturduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bununla birlikte, umut boyutunun duygusal emeiğin alt boyutlarıyla arasında herhangi bir anlamlı ilişki saptanmamıştır. Bu sonuçlar, psikolojik sermayenin belirli boyutlarının

duygusal emek üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerin yönünü açıklamaktadır (Alamur ve Atabay, 2016, s. 66).

Biçkes ve arkadaşları (2014), eğitimciler üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunun iyimserlik ile negatif bir ilişki gösterdiğini, derinden rol yapmanın ise herhangi bir psikolojik sermaye boyutu ile ilişkisiz olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, doğal duyguların psikolojik sermayenin tüm boyutlarıyla, özellikle öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, doğal duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide, psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının (öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) kısmi aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, duygusal emeğin, özellikle doğal duyguların sergilenmesinin, çalışanların psikolojik sermayesi ve iş tatminleri üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Biçkes vd., 2014, ss. 113-114).

Tamer (2015) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun doğal duygular üzerinde negatif, derinlemesine davranış üzerinde ise pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, dayanıklılığın yüzeysel davranışa negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Öz-yeterliliğin doğal duygulara pozitif, yüzeysel davranışa ise negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Diğer araştırılan etkiler anlamlı bulunamamıştır. Çalışmanın bir diğer bölümünde ise, psikolojik sermayenin umut bileşeninin derinlemesine davranışı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği, dayanıklılık ve öz-yeterlilik bileşenlerinin ise yüzeysel davranışı negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Öz-yeterlilik bileşeninin ayrıca samimi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular, psikolojik sermayenin farklı bileşenlerinin, duygusal emek boyutları üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerin işyerindeki davranış biçimlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Hur ve arkadaşları (2016), Güney Kore'deki uçuş görevlileri ile yaptıkları çalışmada, psikolojik sermayenin tüm bileşenleri (umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık) ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bununla birlikte, psikolojik sermaye ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçları, psikolojik sermayenin, özellikle derinlemesine davranışla güçlü bir şekilde ilişkilendiğini ve bu ilişkinin, psikolojik sermayenin her bir bileşeni için geçerli olduğunu göstermektedir (Hur;

Rhee; Ahn, 2016, ss. 477-500). Bu bulgular, psikolojik sermayenin çalışanların davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını ve bu etkinin derinlemesine davranış üzerinde daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel iletişimin duygusal emek ve psikolojik sermaye değişkenleriyle ilişkisini inceleyen çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmalardan biri Özkan'ın (2013) gerçekleştirdiği araştırmadır. Bu araştırma çağrı merkezlerinin duygusal emeğin yoğun biçimde sarf edildiği çalışma alanlarından biri olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%77), müşterilere olumlu duygular sergilemenin bir zorunluluk olduğunu ifade etmiş; bu da çağrı merkezlerinde duygusal emeğin temel bir işleve sahip olduğunu göstermektedir. Duygusal emek davranışlarını şekillendiren en önemli etkenlerden biri ise kurum tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarıdır. Katılımcılar, bu kuralların eğitim, yönetici tutumu ve kurum kültürü aracılığıyla öğrenildiğini ve içselleştirildiğini belirtmiştir. Nitekim katılımcıların %78'i, bu kurallara uymanın başarıyı beraberinde getirdiğini düşünmekte; %78,6'sı ise bu kuralların mesleklerinin ayırt edici bir özelliği olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca katılımcıların %70,5'i, duygusal davranış kurallarını toplumsal beklentilerin bir yansıması olarak değerlendirmektedir.

Araştırmada yüzeysel davranma, derinlemesine davranma ve doğal davranma olmak üzere üç temel duygusal emek stratejisine rastlanmıştır. Katılımcıların %19,6'sı saat içinde birçok kez hissetmediği duyguları sergilediğini, %38,4'ü ise bu durumu gün içinde sıklıkla yaşadığını belirtmiştir. Buna karşın yalnızca %17'lik bir kesim, bu durumu nadiren veya hiç yaşamadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %85'i, kendi içsel duyguları bu duruma zıt olsa da müşterilerin beklediği duyguyu sergilemek zorunda kaldıklarını bildirmiştir. Duygusal emek öncülleri ve davranışlarının cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülürken; yaş değişkeni açısından olumlu duyguların gösterimi ve duygusal uyumsuzluk düzeylerinde artış gözlemlenmiştir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların doğal davranma eğilimlerinin de yükseldiği belirlenmiştir.

Duygusal emek öncülleri ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, olumlu duyguların sergilenmesi zorunluluğunun yüzeysel ve derinlemesine davranma ile pozitif; doğal davranma ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Yani çalışanlar, olumlu duygular sergilemeye zorlandıkça doğallıktan uzaklaşmakta, bu da duygusal uyumsuzluğu artırmaktadır. Yüzeysel ve derinlemesine davranış sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluk düzeyi de artmakta; doğal davranış ise bu uyumsuzluğu azaltmaktadır. Özellikle yüzeysel davranmanın, duygusal uyumsuzluğu diğer stratejilere kıyasla daha yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, rol yaparak çalışan bireylerin daha fazla içsel çatışma ve yabancılaşma yaşadığını göstermektedir.

Duygusal uyumsuzluk ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Katılımcıların verdiği yanıtlar, alanyazındaki bulgularla paralellik göstermekte ve duygusal uyumsuzluk arttıkça iş doyumunun azaldığını ortaya koymaktadır. Öte yandan örgütsel iletişim doyumunu, çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bütünleşme ve geri bildirim, yüzeysel davranmayı; üstlerle etkili iletişim ve geri bildirim ise derinlemesine davranmayı desteklemektedir. Kurum tarafından sağlanan geri bildirim, bazı çalışanlarda yüzeysel davranmayı artırırken, bazı çalışanlarda derinlemesine davranma eğilimini güçlendirmektedir. Özellikle performans değerlendirme sistemlerinin sıkı biçimde uygulandığı çağrı merkezlerinde, yüksek puan alan çalışanlar takdir edilme duygusu ile daha içten davranışlar sergilerken, düşük puan alan çalışanlarda rol yapma davranışının ve iş doyumunu düşüklüğünün arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel iletişimin ve liderlik yaklaşımının çalışanların duygusal emek düzeylerini doğrudan etkilediğini göstermektedir (Özkan, 2013).

Bir diğer çalışma ise Lee, Park, Choi ve Jang (2018) tarafından gerçekleştirilen, örgütsel iletişim ve psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini, iş stresi değişkeninin aracılık rolü bağlamında inceleyen çalışmadır. Araştırma, Güney Kore'nin Chungnam ve Chungbuk eyaletleri ile Daejeon metropol bölgesindeki 25'ten fazla işyerinde çalışan toplam 344 çalışan ile yürütülmüştür. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup, araştırmanın veri toplama sürecinde anket

yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların %86'sı erkek, %12'si kadındır; yaş ortalaması 36.26'dır. Eğitim düzeyi ağırlıklı olarak lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, örgütsel iletişim ve psikolojik sermaye hem iş stresi hem de işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Özellikle örgütsel iletişimin hem doğrudan hem de iş stresi aracılığıyla (dolaylı) işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ise iş stresi üzerinde anlamlı bir negatif etkiye sahip olmasına rağmen, doğrudan işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Bununla birlikte, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur ve bu değişkenin aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu sonuçlar, örgütsel iletişim ve psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların daha az stres yaşadığını ve bu stres düzeyinin düşüklüğü sayesinde işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir. Çalışma, özellikle iş stresi düzeyinin azaltılmasının hem bireysel iyilik hali hem de örgütsel bağlılık açısından kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilecektir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, çalışanların duygusal emek düzeylerinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini incelemeyi ve örgütsel iletişimin bu ilişkideki düzenleyici rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma modeli, literatürde yer alan teorik temeller doğrultusunda ve oluşturulan hipotezlere dayalı olarak geliştirilmiştir. Nicel araştırma yaklaşımı benimsenerek desenlenmiş ve nedensel karşılaştırma modeli kullanılmıştır.

Modelde:

- Bağımsız değişken: Duygusal Emek
- Bağımlı değişken: Psikolojik Sermaye
- Moderatör değişken: Örgütsel İletişim

Olarak belirlenmiştir. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev süresi gibi demografik değişkenlerin temel değişkenler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla farklılık analizlerine yer verilmiştir.

3.2 Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın problem cümlesi ve modeline dayanarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H1: Duygusal emek, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.
- H2: Psikolojik sermaye, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.
- H3: Örgütsel iletişim, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.

- H4: Duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide, örgütsel iletişimin moderatör etkisi bulunmaktadır.

3.3 Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren bir perakende firmasında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise bu evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen ve araştırma anketine gönüllü olarak katılım sağlayan 142 çalışan oluşturmaktadır. Anket, kişisel iletişim kanalları aracılığıyla yaklaşık 340 kişiye iletilmiş, 142 yanıt toplanmıştır.

Katılımcılar farklı şehirlerde görev yapmakta olup yaş, cinsiyet, eğitim ve görev süresi bakımından çeşitli demografik özellikler göstermektedir.

3.4 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler 2025 yılının Nisan ve Mayıs aylarında anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu, literatür taraması sonucunda seçilen, daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ölçeklerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Toplam dört bölümden oluşan ankette; birinci bölümde katılımcılara yönelik demografik sorulara, ikinci bölümde Duygusal Emek Ölçeği’ne, üçüncü bölümde Psikolojik Sermaye Ölçeği’ne ve dördüncü bölümde Örgütsel İletişim Ölçeği’ne yer verilmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği, Pala ve Sürgevil (2016) tarafından Türkiye’deki hizmet sektörü çalışma koşullarına uygun olarak geliştirilmiştir. Ölçek, 5’li Likert tipindedir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ve üç alt boyuttan oluşmaktadır: Yüzeysel Davranış, Derin Davranış ve Duyguların Bastırılması. Araştırma kapsamında ölçeğin toplam 38 maddelik orijinal formu kullanılmış, analiz sürecinde alt boyutlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .86 olarak rapor edilmiştir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği, Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen 24 maddelik orijinal ölçeğin 12 maddelik kısa formu (PCQ-12) temel alınarak, Emre Oruç (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 6’lı Likert tipindedir ve dört alt

boyutu bulunmaktadır: Öz-Yeterlik, Umut, Dayanıklılık ve İyimserlik. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları iyi uyum düzeyinde bulunmuş; Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel İletişim Ölçeği, örgütsel iletişimin etkinliğini ölçmek amacıyla Gürgen (1997) tarafından geliştirilmiş; bu çalışmada Ekinci'nin (2009) yüksek lisans tezinde kullandığı şekliyle esas alınmıştır. Ölçek, çalışanların örgütsel iletişimi nasıl değerlendirdiklerini anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. 9 maddeden ve tek boyuttan oluşan bu ölçekte 5'li Likert tipi yanıt sistemi kullanılmıştır. Ekinci (2006), ölçeğin güvenirliğini beş farklı işletme üzerinde test etmiş; Cronbach's Alpha katsayılarını sırasıyla 0,96, 0,97, 0,98, 0,98 ve 0,97 olarak bulmuştur. Bu sonuçlara dayanarak, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu ölçeklerin tamamı, araştırmanın değişkenlerini ölçmek amacıyla kullanılmış; ölçeklere ait geçerlik ve güvenirlik analizleri, veri analizi bölümünde ayrıntılı şekilde sunulacaktır.

3.5 Verilerin Analizi

Veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde aşağıdaki yöntem ve tekniklerden yararlanılmıştır:

- Katılımcıların genel profiline ilişkin tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma ve frekans analizi.
- Kullanılan ölçeklerin güvenirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha analizi.
- Ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla madde-toplam analizi.
- Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi.
- Duygusal emeğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi.

- Örgütsel iletişimin bu ilişkideki aracı rolünü test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kapsamında yol analizi.
- Demografik değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizi.

Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi ile, önerilen modelin uygunluk düzeyleri de değerlendirilmiştir.



Bölüm 4

Bulgular

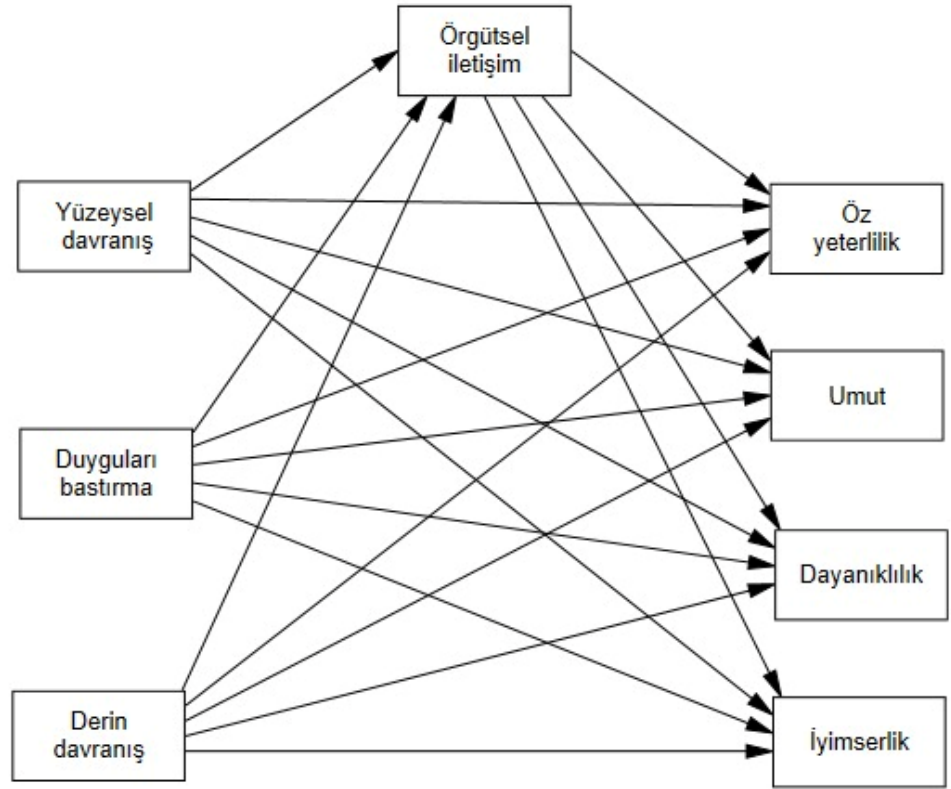
Bu bölümde yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4.1 Bulgular

4.1.1 Veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler. Araştırmada, 142 katılımcıdan elde edilen anket yanıtları SPSS for Windows 30.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklemeye ilişkin demografik özellikler ve çalışma hayatına dair tanımlayıcı bilgiler, frekans ve yüzdelik oranlarla sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan Duygusal Emek (DE), Psikolojik Sermaye (PS) ve Örgütsel İletişim (Öİ) ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış; Cronbach's Alpha, Birleşik Güvenirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri hesaplanarak geçerlilik ve güvenirlik ölçülmüştür. Ayrıca, ölçek alt boyutları arasında ayırma geçerliliği (discriminant validity) analizi yapılarak, yapısal eşitlik modellemesi için değişkenler arası ayırmanın yeterli olup olmadığı test edilmiştir.

Araştırma modelinde, Duygusal Emek'in Psikolojik Sermaye üzerindeki etkisinde Örgütsel İletişimin aracılık (medyatorluk) rolü değerlendirilmiştir. Medyatorluk etkisinin test edilmesinde Bootstrap (n=5000) yöntemi kullanılarak yol analizi uygulanmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli

4.1.2 Örneklemen demografik özellikleri. 142 kişilik örneklem grubunda katılımcı grubun demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Örneklem Ait Demografik Özelliklerinin Yüzdesel Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	81	57
	Kadın	61	43
Yaş Grupları	18-25	24	17
	26-35	79	56
	36-45	36	25
	46-55	3	2
Eğitim Durumu	Lise	61	43
	Ön Lisans	50	35
	Lisans	29	21
	Yüksek Lisans	2	1

Tablo 2

Örneklem Ait İş Hayatı ile İlgili Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı

		n	%
İş Hayatı Deneyimi	1-3 yıl	15	11
	4-6 yıl	22	15
	7-10 yıl	29	20
	11-15 yıl	48	34
	16 yıl ve üzeri	28	20
Şu Anki İşinde Çalışma Süresi	0-1 yıl	41	29
	1-3 yıl	41	29
	4-6 yıl	19	13
	7-10 yıl	26	18
	11 yıl ve üzeri	15	11
Sektör	Perakende	142	100
Pozisyon	Uzman	63	44
	Orta kademe yönetici	24	17
	Yönetici	55	39

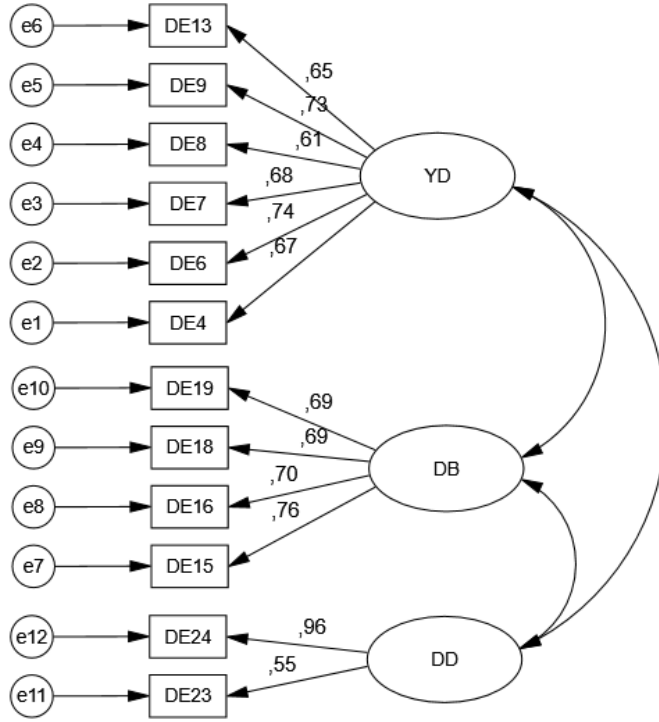
4.1.3 Modelde yer alan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri. Doğrulayıcı Faktör analizinde Örnek büyüklüğü arttıkça, özellikle 200'den büyük örneklerde Ki-Kare (χ^2) değeri de yüksek çıkmakta ve Ki-Kare (χ^2) testinin istatistiksel anlamlılık düzeyi düşük çıkmaktadır (Bollen, 1989; Fornell, C., ve Larcker, 1981, ss. 39-50; Bagozzi, Gopinath, Nyer, 1999, ss. 184–206). Araştırma için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi değerlendirmesinde ve genel test edilen modellerin uygun olup olmadığına, serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki- Kare (χ^2) değeri (Ki-Kare değeri/Serbestlik derecesi), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık (residual) kovaryans matrisinde yer alan değerlerin incelenmesi sonucunda karar verilmiştir (Bayram, 2013, s.71).

Tablo 3

Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri (Meydan, 2011, s.182)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
GFI	$\geq 0,85$	0,85-0,89
CFI	$\geq 0,97$	, $\geq 0,95$
SRMR	$\leq 0,05$	, $0,06 \leq SRMR \leq ,08$
RMSEA	$\leq 0,05$	, $0,06 \leq RMSEA \leq ,08$

4.1.4 Duygusal emek (DE) ölçeği doğrulayıcı faktör analizi. Duygusal Emek (DE) Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasında toplam 38 maddeye yer verilmiş olmakla birlikte, yapılan faktör analizleri sonucunda 12 madde ve 3 boyutlu bir yapı önerilmiştir. Bu yapı araştırma örnekleminde de korunmuş ve geçerli bulunmuştur. Yüzeysel davranış boyutunda faktör yükleri 0,61 ile 0,79 arasında, duyguların bastırılması boyutunda faktör yükleri 0,69 ile 0,76 arasında, derin davranış boyutunda ise faktör yükleri 0,55 ile 0,96 arasında değişmektedir.



Şekil 2. Duygusal emek ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yapısı

Doğrulayıcı faktör analizinde model indeks değerleri, ($P < 0.05$) olmak üzere, $\chi^2 (83,554)$, $\chi^2/df (1,638)$ bulunduğundan doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri GFI (.911) ve CFI (.938), SRMR (.0574), RMSEA (.067) kabul edilebilir uyum sınırları kapsamında kaldığından yapı geçerliliğinin sağlanmış olduğu anlaşılmıştır

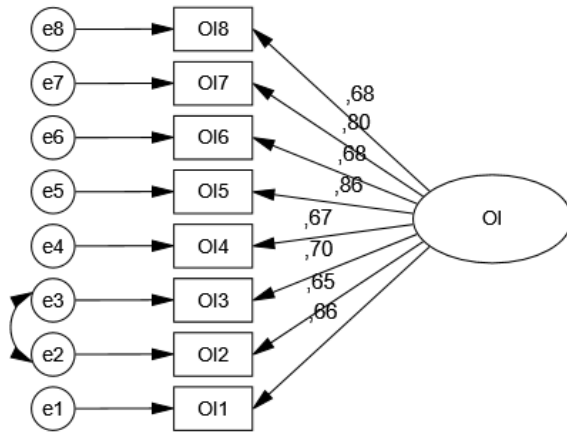
Tablo 4

Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Boyut	→	Madde	Katsayı	Std. katsayı	Z	P
YD	→	DE4	1,000	,673		
YD	→	DE6	1,083	,735	7,313	***
YD	→	DE7	1,029	,676	6,839	***
YD	→	DE8	,970	,615	6,304	***
YD	→	DE9	1,108	,732	7,292	***
YD	→	DE13	,970	,652	6,634	***
DB	→	DE15	1,000	,759		
DB	→	DE16	,892	,702	7,288	***
DB	→	DE18	,878	,691	7,197	***
DB	→	DE19	,729	,686	7,153	***
DD	→	DE23	1,000	,554		
DD	→	DE24	2,044	,960	,590	,555

** $p < 0,001$ YD: Yüzeysel davranış DB: Duyguların bastırılması DD: Derin davranış

4.1.5 Örgütsel iletişim (OI) ölçeği doğrulayıcı faktör analizi. Literatürde 8 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde standart faktör yükleri (,65; ,86) değerleri arasındadır. Modelde 2. ve 3. Maddeler arasında modifikasyon bağlantısı uygulanmıştır.



Şekil 3. Örgütsel iletişim ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yapısı

Doğrulamalı faktör analizinde model indeks değeri, ($P < 0.05$) olmak üzere, χ^2 (39,06), χ^2/df (2,053) bulunduğundan doğrulamalı faktör analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değeri GFI (.938) ve CFI (.965), SRMR (.048), RMSEA (.079) kabul edilebilir uyum sınırları kapsamında kaldığından yapı geçerliliğinin sağlanmış olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5

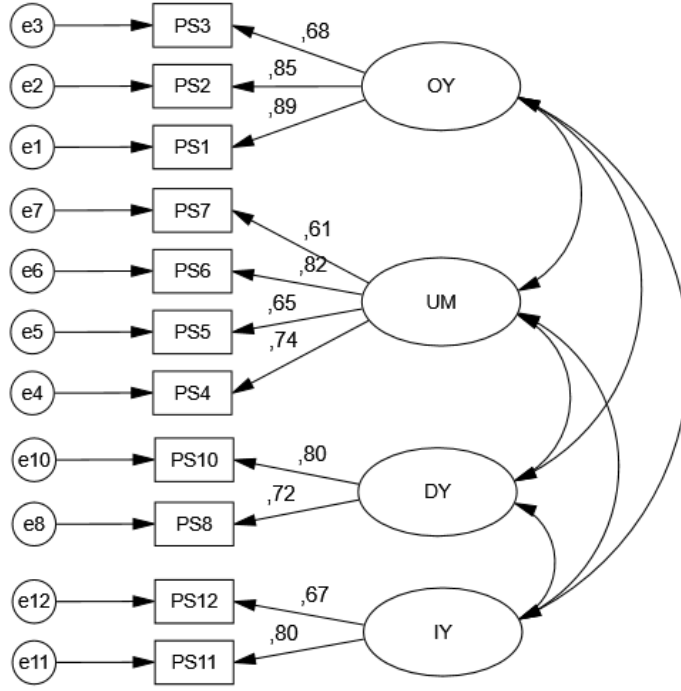
Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Boyut	→	Madde	Katsayı	Std katsayı	Z	P
Oİ	→	Oİ1	1,000	,655		
Oİ	→	Oİ2	1,060	,653	6,818	***
Oİ	→	Oİ3	1,156	,701	7,240	***
Oİ	→	Oİ4	1,121	,667	6,950	***
Oİ	→	Oİ5	1,392	,859	8,503	***
Oİ	→	Oİ6	1,279	,685	7,108	***
Oİ	→	Oİ7	1,467	,801	8,079	***
Oİ	→	Oİ8	,817	,684	7,099	***

**p<0,001 Oİ: Örgütsel iletişim

4.1.6 Psikolojik sermaye (PS) ölçeği için doğrulamalı faktör analizi.

Literatürde 11 madde ve dört boyuttan oluşan Psikolojik Sermaye (PS) Ölçeği için uygulanan doğrulamalı faktör analizinde, standart faktör yüklerinin öz yeterlilik (OY) boyutunda 0,68 ile 0,89, umut (UM) boyutunda 0,61 ile 0,82, dayanıklılık (DY) boyutunda 0,72 ile 0,82 ve iyimserlik (İY) boyutunda ise 0,67 ile 0,80 arasında değiştiği belirlenmiştir. Analiz sürecinde, dayanıklılık (DY) boyutunda yer alan “İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmam.” ifadesi, faktör yükü 0,50’nin altında olduğu için analizden çıkarılmıştır.



Şekil 4. Psikolojik sermaye ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yapısı

Doğrulayıcı faktör analizinde model fit değerleri, ($P < 0.05$) olmak üzere, χ^2 (104,589), χ^2/df (2,905) bulunduğundan doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri GFI (.895) ve CFI (.924), SRMR (.0671), RMSEA (.077) kabul edilebilir uyum sınırları kapsamında bulunduğundan araştırma örneklemini için ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 6

Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Boyut	→	Madde	Katsayı	Std katsayı	Z	P
OY	→	PS1	1,000	,891		
OY	→	PS2	1,036	,850	12,119	***
OY	→	PS3	,729	,678	9,055	***
UM	→	PS4	1,000	,739		
UM	→	PS5	1,187	,654	7,377	***
UM	→	PS6	1,189	,820	9,118	***
UM	→	PS7	1,330	,610	6,842	***
DY	→	PS8	1,000	,725		
DY	→	PS10	1,013	,798	7,926	***
IY	→	PS11	1,000	,804		
IY	→	PS12	,805	,672	6,424	***

4.1.7 Ölçek alt boyutlarında uygulanan yakınsama, ayrışma (discriminant) geçerliliği ve güvenilirlik. Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizinden hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. Birleşik güvenilirlik değeri ($CR \geq 0.70$) olduğunda birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı söylenebilir (Rayko., 1997, 173-184).

Yakınsama geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Yakınsama geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın ($AVE \geq 0.50$) olması yeterlidir. Eğer tüm Birleşik güvenilirlik değeri ($CR \geq 0.70$) bulunursa ($AVE \geq 0.40$) olması da yeterli sayılır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin karekök sonucunun ($\sqrt{AVE}$) aynı satır ve sütundaki korelasyon değerlerinden yüksek olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981, ss. 39-50).

Tablo 7

Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri

Boyut	$\bar{x}$	SD	YD	DB	DD	Oİ	OY	UM	DY	IY
YD	3.23	.85	(,707)							
DB	2.77	.92	,324**	(,709)						
DD	4.29	.59	0,06	0,05	(,783)					
Oİ	4.03	.70	0,00	-0,15	0,13	(,716)				
OY	4.49	.48	0,05	-0,16	0,16	,376**	(,811)			
UM	4.29	.55	0,07	-0,16	0,12	,354**	,608**	(,710)		
DY	4.38	.56	0,11	-0,14	0,09	,176*	,575**	,592**	(,762)	
IY	4.20	.72	0,03	-,165*	,371**	,275**	,483**	,586**	,525**	(,740)

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

YD: Yüzeysel davranış DB: Duyguları bastırma DD: Derin davranış Oİ: Örgütsel iletişim

OY: Öz yeterlilik UM: Umut DY: Dayanıklılık IY: İyimserlik

Tablo 8

Güvenilirlik

	YD	DB	DD	Oİ	OY	UM	DY	IY
Cronbach's Alpha	,786	,779	,801	,894	,859	,876	,845	,808
Composite reliability (CR)	,819	,802	,748	,893	,851	,801	,735	,707
Açıklanan Ortalama Varyans	,500	,504	,614	,513	,659	,505	,581	,549

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

YD: Yüzeysel davranış DB: Duyguları bastırma DD: Derin davranış Oİ: Örgütsel iletişim

OY: Öz yeterlilik UM: Umut DY: Dayanıklılık IY: İyimserlik

Araştırmada yer alan ölçeklerin örneklem grubunda elde edilen güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, Duygusal Emek (DE) Ölçeği için tüm maddelerden elde edilen Cronbach's Alpha değeri ,850; Psikolojik Sermaye (PS) Ölçeği için ,850 ve Örgütsel İletişim (Öİ) Ölçeği için ,894 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, tüm ölçeklerde yüksek düzeyde güvenilirlik sağlandığı anlaşılmaktadır. Alt boyutlara bakıldığında ise, yüzeysel davranış boyutunda ,786, duyguları bastırma boyutunda ,779, derin davranış boyutunda ,801, örgütsel iletişim boyutunda ,894, öz yeterlilik boyutunda ,859, umut boyutunda ,876, dayanıklılık boyutunda ,845 ve iyimserlik boyutunda ,808 değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yüzeysel davranış ve duyguları

bastırma boyutlarının oldukça güvenilir, diğer tüm alt boyutların ise yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir. (Kalaycı, 2006)

Birleşik güvenilirlik değerleri ($CR \geq 0.70$) tüm ölçeklerde sağlandığından, birleşik güvenilirlik koşulunun yerine getirildiği söylenebilir. Ayrıca, tüm değişkenler için ortalama açıklanan varyans ($AVE \geq 0.50$) değerlerinin yeterli olması, yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayırışma geçerliliği için hesaplanan AVE karekök değerlerinin, aynı satır ve sütundaki korelasyon değerlerinden yüksek olması da diskriminant (ayırışma) geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır.

4.1.8 Araştırma modelinin gözlenen değerlerle uygulanan yapısal eşitlik modellemesi yol analizi. Pek çok bakımdan mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığını sınavan modeller yapısal eşitlik modellemesinin temelini oluşturur. Gerçekte mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığını sınavan modeller basit yapısal eşitlik modelleri olarak düşünülebilir (Kline, 2005). Modelde mevcut dolaylı (indirect) etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, normal dağılım varsayımını çoğunlukla karşılamadığı için son yıllarda Sobel testi yerine önerilen bootstrapping yöntemiyle simülasyon (%95 Güven Aralığı (GA) için, en az 2000 yeniden örnekleme kullanılarak) test edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008, ss. 879-891).

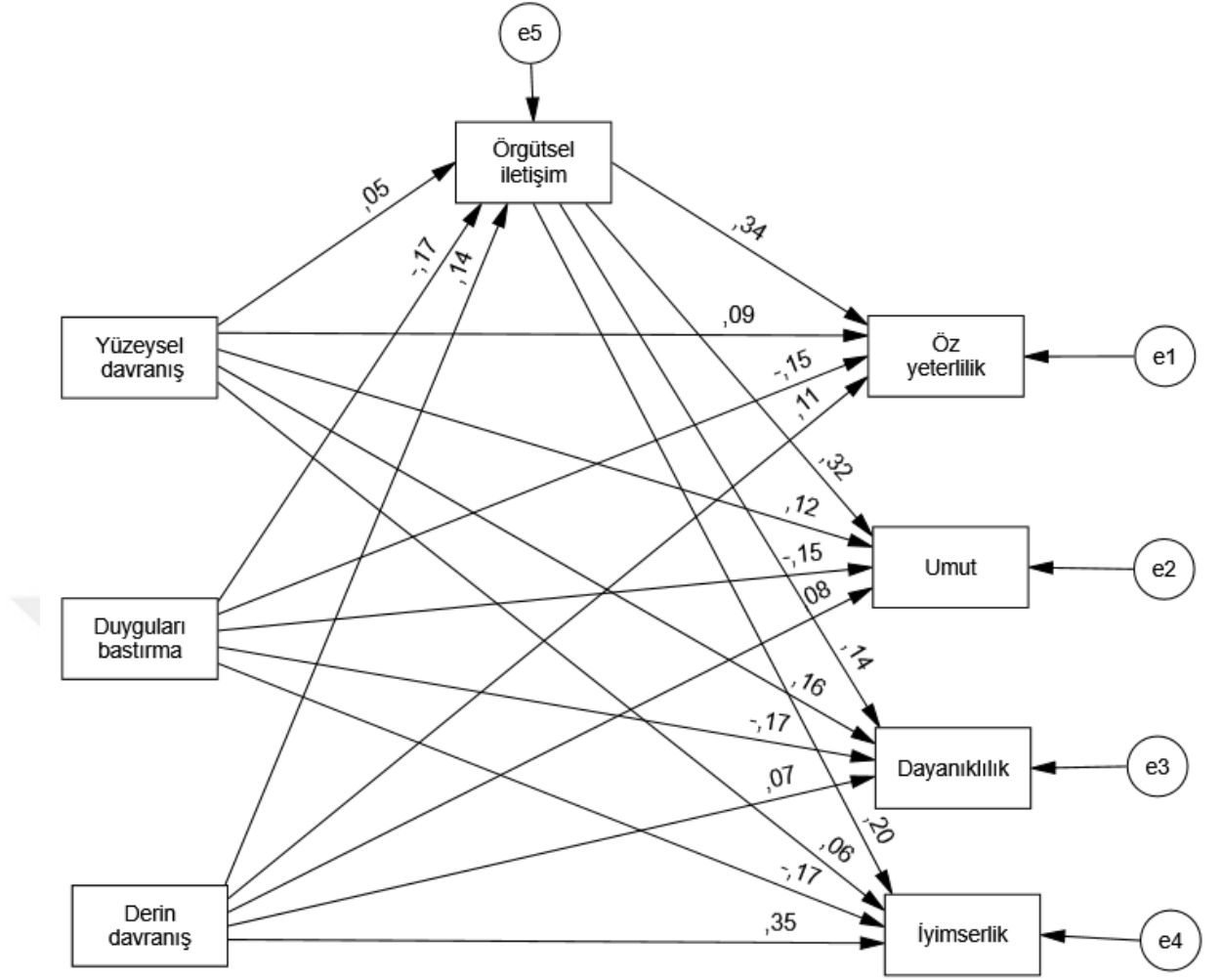
Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin normal dağılıma uygunluk araştırması çarpıklık ve basıklık katsayılarının hesaplanması ile yapılmıştır. Tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının normal dağılım için istenen aralık olan (-1,5; +1,5) aralığında yer aldığı tablo 4'te görülmektedir. Bu nedenle modelde parametre tahmini için maximum likelihood yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 9

Modelde Yer Alan Değişkenler için Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Skewness	Kurtosis
Duygusal Emek Ölçeği		
Yüzeysel Davranış	-,556	-,341
Duyguları Bastırma	,460	-,629
Derin Davranış	-1,168	1,18
Örgütsel İletişim Ölçeği		
Örgütsel İletişim	-,482	,130
Örgütsel Sermaye Ölçeği		
Öz-yeterlilik	-,275	-,998
Umut	-,389	-,335
Dayanıklılık	-,439	-,567
İyimserlik	-,793	,668

Araştırma modelinde, duygusal emeğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü incelenmiştir. Duygusal Emek (DE) Ölçeği'nin üç alt boyutu ile Psikolojik Sermaye (PS) Ölçeği'nin dört alt boyutunun etkileşimleri dikkate alınarak, toplamda 12 aracılık hipotezi test edilmiştir. Bu hipotezlerin analizinde, hesaplanan değişkenler kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi uygulanmıştır.



Şekil 5. Hesaplanan değişkenlerle medyatör model yol analizi (bootstrap n=5000)

Hesaplanan değişkenlerin kullanıldığı modelde model test değerleri ($p < 0.05$) olmak üzere χ^2 (23,28), χ^2/df (2,978) bulunduğundan modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri **GFI** (.895), **CFI** (.923), **SRMR** (.0756), **RMSEA** (.0797) kabul edilebilir uyum sınırları içinde yer aldığından modelin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Model regresyon parametreleri Tablo 9’da, medyatörlük hipotezleri ile ilgili detaylı değerler Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10

Modelde Yer Alan Direkt Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Testi

Exsogen		Endogen	Katsayı	Std. katsayı	Z	P	Hipotez
DB	→	Oİ	-,132	-,174	-2,117	,034*	Kabul
YD	→	Oİ	,040	,049	,597	,550	Ret
DD	→	Oİ	,164	,139	1,697	,090	Ret
YD	→	DY	,104	,158	1,972	,049*	Kabul
YD	→	IY	,054	,064	,857	,391	Ret
YD	→	UM	,075	,117	1,519	,129	Ret
YD	→	OY	,053	,093	1,224	,221	Ret
DB	→	OY	-,079	-,149	-1,929	,054*	Kabul
DB	→	UM	-,092	-,154	-1,978	,048*	Kabul
DB	→	DY	-,106	-,174	-2,136	,033*	Kabul
DB	→	IY	-,136	-,173	-2,302	,021*	Kabul
DD	→	IY	,423	,347	4,642	***	Kabul
DD	→	DY	,064	,067	,832	,405	Ret
DD	→	UM	,072	,077	1,001	,317	Ret
DD	→	OY	,094	,115	1,497	,134	Ret
Oİ	→	UM	,251	,319	4,050	***	Kabul
Oİ	→	DY	,111	,139	1,684	,092	Ret
Oİ	→	IY	,208	,201	2,647	,008**	Kabul
Oİ	→	OY	,234	,336	4,310	***	Kabul

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ YD: Yüzeysel davranış DB: Duyguların bastırılması

DD: Derin davranış Oİ: Örgütsel iletişim OY: Öz yeterlilik UM :Umut DY: Dayanıklılık IY: İyimserlik

Araştırma modelinde, duygusal emeğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü incelenmiştir. Duygusal Emek Ölçeği'nin üç alt boyutu ile Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin dört alt boyutunun etkileşimleri dikkate alınarak, toplamda 12 aracılık hipotezi test edilmiştir. Bu hipotezlerin analizinde hesaplanan değişkenlerle yol analizi modeli uygulanmış ve elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Duyguların bastırılması değişkeninin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,174$; $p < 0,05$). Bu bulgu, duyguların bastırılması arttıkça örgütsel iletişimin azaldığını göstermektedir.
- Yüzeysel davranış değişkeninin dayanıklılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,158$; $p < 0,05$). Bu bulgu yüzeysel davranış arttıkça dayanıklılığın arttığını göstermektedir.

- Duyguların bastırılması değişkeninin öz yeterlilik üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,149$; $p < 0,05$). Bu bulgu, duyguların bastırılması arttıkça öz yeterliliğin azaldığını göstermektedir.
- Duyguların bastırılması değişkeninin umut üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,154$; $p < 0,05$). Bu bulgu, duyguların bastırılması arttıkça umudun azaldığını göstermektedir.
- Duyguların bastırılması değişkeninin dayanıklılık üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,174$; $p < 0,05$). Bu bulgu, duyguların bastırılması arttıkça dayanıklılığın azaldığını göstermektedir.
- Duyguların bastırılması değişkeninin iyimserlik üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,173$; $p < 0,05$). Bu bulgu, duyguların bastırılması arttıkça iyimserliğin azaldığını göstermektedir.
- Derin davranış değişkeninin iyimserlik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,347$; $p < 0,05$). Bu bulgu, derin davranış arttıkça iyimserliğin arttığını göstermektedir.
- Örgütsel iletişim değişkeninin umut üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,319$; $p < 0,05$). Bu bulgu, örgütsel iletişim arttıkça umudun arttığını göstermektedir.
- Örgütsel iletişim değişkeninin iyimserlik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,201$; $p < 0,05$). Bu bulgu, örgütsel iletişim arttıkça iyimserliğin arttığını göstermektedir.
- Örgütsel iletişim değişkeninin öz yeterlilik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,336$; $p < 0,05$). Bu bulgu, örgütsel iletişim arttıkça öz yeterliliğin arttığını göstermektedir.

Bunların dışında kalan tüm doğrudan etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 11

Modelde Yer Alan Endirekt Etkilerin (medyatorluk) Anlamlılık Testi

Pattern	Endirekt etki	Alt sınır	Üst sınır	p	Hipotez
YD→OI→OY	,009	-,018	,045	,548	Ret
YD→OI→UM	,010	-,021	,046	,600	Ret
YD→OI→DY	,004	-,004	,033	,423	Ret
YD→OI→IY	,008	-,016	,039	,625	Ret
DB→OI→OY	-,031	-,070	-,012	,011*	Kabul
DB→OI→UM	-,033	-,086	-,010	,017*	Kabul
DB→OI→DY	-,015	-,065	-,003	,041*	Kabul
DB→OI→IY	-,027	-,077	-,007	,015*	Kabul
DD→OI→OY	,038	,010	,095	,031*	Kabul
DD→OI→UM	,041	,011	,112	,036*	Kabul
DD→OI→DY	,018	,002	,068	,050*	Kabul
DD→OI→IY	,034	,008	,100	,032*	Kabul

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ BSL: YD: Yüzeysel davranış DB: Duyguların bastırılması

DD: Derin davranış OI: Örgütsel iletişim OY: Öz yeterlilik UM: Umut DY: Dayanıklılık IY: İyimserlik

Modelde, yüzeysel davranış değişkeninin örgütsel iletişim değişkeni üzerinden öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerine dolaylı etkileri anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Aracılık hipotezlerinin test edilmesinde bootstrap yöntemi ($n = 5000$) kullanılmış ve toplam 12 aracılık hipotezinin 8'i anlamlı bulunarak kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Duyguların bastırılması değişkeninin öz yeterlilik değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,031$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide kısmi aracı rolündedir.
- Duyguların bastırılması değişkeninin umut değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,033$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide kısmi aracı rolündedir.
- Duyguların bastırılması değişkeninin dayanıklılık değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,015$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide kısmi aracı rolündedir.

- Duyguların bastırılması değişkeninin iyimserlik değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,027$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide kısmi aracı rolündedir.
- Derin davranış değişkeninin iyimserlik değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,034$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide kısmi aracı rolündedir.
- Derin davranış değişkeninin öz yeterlilik değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,038$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide tam aracı rolündedir.
- Derin davranış değişkeninin umut değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,041$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide tam aracı rolündedir.
- Derin davranış değişkeninin dayanıklılık değişkenine örgütsel iletişim üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,018$; $p < 0,05$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim bu etkide tam aracı rolündedir.

4.1.9 Demografik değişkenlere göre ölçek alt boyutlarında uygulanan farklılık testleri. Duygusal Emek (DE) Ölçeği, Psikolojik Sermaye (PS) Ölçeği ve Örgütsel İletişim (Öİ) Ölçeği alt boyutlarının demografik özellikler ve iş hayatı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla çeşitli analizler uygulanmıştır. İkili grupların karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem t-Testi, üç veya daha fazla grupta farklılıkların incelenmesinde ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 12

Cinsiyete Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma

	Cinsiyet	N	AO	SS	t	p
Duygusal Emek	Kadın	61	3,333	,5234	-1,910	,058
	Erkek	81	3,504	,5329		
Yüzeysel Davranış	Kadın	61	3,101	,8262	-1,570	,119
	Erkek	81	3,327	,8662		
Duyguları Bastırma	Kadın	61	2,602	,8808	-1,929	,056
	Erkek	81	2,901	,9376		
Derin Davranış	Kadın	61	4,295	,6012	,110	,912
	Erkek	81	4,284	,5913		
Örgütsel İletişim	Kadın	61	4,004	,7155	-,447	,656
	Erkek	81	4,057	,6875		
Psikolojik Sermaye	Kadın	61	4,303	,5019	-,786	,433
	Erkek	81	4,365	,4487		
Öz-yeterlilik	Kadın	61	4,432	,5104	-1,160	,248
	Erkek	81	4,527	,4621		
Umut	Kadın	61	4,254	,5543	-,689	,492
	Erkek	81	4,318	,5406		
Dayanıklılık	Kadın	61	4,361	,5637	-,299	,766
	Erkek	81	4,389	,5534		
İyimserlik	Kadın	61	4,164	,7512	-,523	,598
	Erkek	81	4,228	,6939		

*p<0,05 AO: aritmetik ortalama SS: standart sapma

Cinsiyet değişkenine göre Duygusal Emek (DE) Ölçeği, Psikolojik Sermaye (PS) Ölçeği ve Örgütsel İletişim (Öİ) Ölçeği alt boyutlarında yapılan karşılaştırmalar sonucunda, tüm değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, kadın ve erkek katılımcıların alt boyut ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 13

Yaş Gruplarına Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma

		N	AO	SS	F	p
Duygusal Emek	18-25	24	3,434	,4586	,054	,948
	26-35	80	3,441	,5182		
	36-45	38	3,406	,6172		
Yüzeysel Davranış	18-25	24	3,125	,8109	,217	,805
	26-35	80	3,254	,8630		
	36-45	38	3,246	,8774		
Duyguları Bastırma	18-25	24	2,906	,7968	,482	,619
	26-35	80	2,781	,9558		
	36-45	38	2,671	,9356		
Derin Davranış	18-25	24	4,271	,4885	,021	,979
	26-35	80	4,288	,6099		
	36-45	38	4,303	,6318		
Örgütsel İletişim	18-25	24	3,818	,5504	4,283	,016*
	26-35	80	4,181	,6756		
	36-45	38	3,862	,7644		
Psikolojik Sermaye	18-25	24	4,187	,4776	1,508	,225
	26-35	80	4,370	,4871		
	36-45	38	4,368	,4256		
Öz-yeterlilik	18-25	24	4,278	,4680	2,912	,058
	26-35	80	4,546	,4897		
	36-45	38	4,491	,4568		
Umut	18-25	24	4,156	,6291	1,347	,263
	26-35	80	4,284	,5436		
	36-45	38	4,388	,4852		
Dayanıklılık	18-25	24	4,250	,4890	,839	,434
	26-35	80	4,388	,5899		
	36-45	38	4,434	,5221		
İyimserlik	18-25	24	4,063	,6965	,808	,448
	26-35	80	4,263	,7334		
	36-45	38	4,158	,6985		

*p<0,05 AO: aritmetik ortalama SS: standart sapma

Yaş grupları üzerinde yapılan ANOVA testinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla, yaş grupları üç kategoriye ayrılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Yaş gruplarına göre Duygusal Emek (DE) ve Psikolojik Sermaye (PS) ölçeklerinin alt boyutlarında yapılan karşılaştırmalar sonucunda, değişkenlerin tamamında anlamlı bir

farklılık bulunamamıştır. Öte yandan, Örgütsel İletişim (Öİ) değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın kaynağı Bonferroni testi ile detaylandırılmış ve 26-35 yaş grubunun ortalamasının (4,181), 18-25 yaş grubunun (3,818) ve 36-45 yaş grubunun (3,862) ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.



Tablo 14

Eğitim Gruplarına Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma

		N	AO	SS	F	p
Duygusal Emek	Lise	61	3,454	,6170	,216	,806
	Ön Lisans	50	3,391	,4538		
	Lisans	31	3,448	,4873		
Yüzeysel Davranış	Lise	61	3,249	,9606	,101	,904
	Ön Lisans	50	3,187	,7959		
	Lisans	31	3,263	,7351		
Duyguları Bastırma	Lise	61	2,852	1,0332	,505	,605
	Ön Lisans	50	2,675	,7910		
	Lisans	31	2,774	,9022		
Derin Davranış	Lise	61	4,262	,7280	,105	,900
	Ön Lisans	50	4,310	,4617		
	Lisans	31	4,306	,4946		
Örgütsel İletişim	Lise	61	4,131	,7428	1,093	,338
	Ön Lisans	50	3,940	,7148		
	Lisans	31	3,996	,5604		
Psikolojik Sermaye	Lise	61	4,392	,4920	,863	,424
	Ön Lisans	50	4,274	,4434		
	Lisans	31	4,336	,4766		
Öz-yeterlilik	Lise	61	4,557	,4934	2,407	,094
	Ön Lisans	50	4,367	,4914		
	Lisans	31	4,538	,4275		
Umut	Lise	61	4,307	,6265	,549	,579
	Ön Lisans	50	4,230	,4569		
	Lisans	31	4,355	,5114		
Dayanıklılık	Lise	61	4,459	,5267	1,608	,204
	Ön Lisans	50	4,270	,5552		
	Lisans	31	4,387	,6015		
İyimserlik	Lise	61	4,246	,7833	,719	,489
	Ön Lisans	50	4,230	,5733		
	Lisans	31	4,065	,7931		

*p<0,05 AO: aritmetik ortalama SS: standart sapma

Eğitim durumu değişkeninde yapılan ANOVA testinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla, eğitim grupları üç kategoriye ayrılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Eğitim durumuna göre Duygusal Emek (DE), Psikolojik Sermaye (PS) ve Örgütsel İletişim (Öİ) ölçeklerinin alt boyutlarında yapılan karşılaştırmalar sonucunda, tüm

değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgu, eğitim düzeyine göre katılımcıların algıladıkları duygusal emek, psikolojik sermaye ve örgütsel iletişim düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 15

İş Tecrübesi Gruplarına Göre Ölçek Boyutlarında Uygulanan Karşılaştırma

		N	AO	SS	F	p
Duygusal Emek	0-6 yıl	37	3,511	,5115	,602	,549
	7-15 yıl	77	3,394	,5036		
	16 yıl ve üzeri	28	3,425	,6422		
Yüzeysel Davranış	0-6 yıl	37	3,243	,8255	,120	,887
	7-15 yıl	77	3,201	,8858		
	16 yıl ve üzeri	28	3,292	,8260		
Duyguları Bastırma	0-6 yıl	37	2,953	,8991	1,082	,342
	7-15 yıl	77	2,682	,9110		
	16 yıl ve üzeri	28	2,786	,9806		
Derin Davranış	0-6 yıl	37	4,338	,4867	,473	,624
	7-15 yıl	77	4,299	,6084		
	16 yıl ve üzeri	28	4,196	,6850		
Örgütsel İletişim	0-6 yıl	37	3,993	,6738	,987	,375
	7-15 yıl	77	4,104	,6668		
	16 yıl ve üzeri	28	3,897	,8058		
Psikolojik Sermaye	0-6 yıl	37	4,212	,4945	2,130	,123
	7-15 yıl	77	4,404	,4749		
	16 yıl ve üzeri	28	4,325	,4075		
Öz-yeterlilik	0-6 yıl	37	4,306	,4471	3,581	,030*
	7-15 yıl	77	4,545	,4983		
	16 yıl ve üzeri	28	4,560	,4449		
Umut	0-6 yıl	37	4,189	,5786	,893	,412
	7-15 yıl	77	4,318	,5282		
	16 yıl ve üzeri	28	4,348	,5500		
Dayanıklılık	0-6 yıl	37	4,230	,5602	2,097	,127
	7-15 yıl	77	4,455	,5688		
	16 yıl ve üzeri	28	4,357	,4880		
İyimserlik	0-6 yıl	37	4,122	,7303	1,701	,186
	7-15 yıl	77	4,299	,7312		
	16 yıl ve üzeri	28	4,036	,6372		

*p<0,05 AO: aritmetik ortalama SS: standart sapma

İş tecrübesi değişkenine ilişkin ANOVA testinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla, iş tecrübesi grupları üç kategoriye ayrılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Duygusal Emek (DE), Psikolojik Sermaye (PS) ve Örgütsel İletişim (Öİ) ölçeklerinin alt boyutlarında yapılan karşılaştırmalarda, yalnızca öz yeterlilik boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bonferroni testi sonuçlarına göre, 7-15 yıl tecrübeye sahip katılımcıların öz yeterlilik ortalaması (4,545) ve 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması (4,560), 0-6 yıl tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından (4,306) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durum, iş deneyimi arttıkça çalışanların öz yeterlilik algısının da güçlendiğini göstermektedir.

4.1.10 Hipotez durumu. Hipotezlerin kabul, kısmi kabul ve ret durumları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16

Hipotez Durumu

Hipotez No	Hipotez İfadesi	Sonuç ve Açıklama	Kabul/Ret
H1	Duygusal emek, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir.	Cinsiyet, yaş, eğitim, sektör ve iş tecrübesine göre yapılan analizlerde anlamlı farklılık bulunamamıştır.	Ret
H2	Psikolojik sermaye, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir.	Öz yeterlilik boyutunda iş tecrübesine göre anlamlı fark ($p<0.05$) bulunmuş; diğer değişkenlerde anlamlı fark saptanmamıştır.	Kısmi Kabul
H3	Örgütsel iletişim, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir.	Yaş gruplarında 26-35 yaş grubu diğer gruplara göre anlamlı yüksek bulunmuş ($p<0.05$); diğer değişkenlerde anlamlı fark bulunmamıştır.	Kısmi Kabul
H4	Duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki vardır.	Yüzeysel davranış ile psikolojik sermaye arasında negatif, derin davranış ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki bulunmuştur ($p<0.05$).	Kabul
H5	Örgütsel iletişim, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye moderatör etki yapar.	AMOS ile yapılan analizde örgütsel iletişimin moderatör etkisi kısmen bulunmuştur; bazı yollar anlamlı çıkmış, bazıları anlamlı bulunmamıştır.	Kısmi Kabul

Bölüm 5

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, psikolojik sermaye, duygusal emek ve örgütsel iletişim kavramlarıyla ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelenmekte ve elde edilen bulgular, bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılmaktadır. Bölümün sonunda ise, çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

5.1 Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda, duyguların bastırılmasının örgütsel iletişim üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu durum, duygularını ifade etmekte zorlanan çalışanların, iş ortamında sağlıklı bir iletişim kurmakta da zorlandıklarını göstermektedir. Duyguların bastırılmasının aynı zamanda öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik üzerinde de olumsuz etkiler yarattığı saptanmıştır. Bu bulgular, bireyin duygularını bastırmasının, içsel kaynaklarını zayıflattığını ve psikolojik dayanımını azalttığını göstermektedir.

Yüzeysel davranış biçiminin dayanıklılık üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, her ne kadar yüzeysel davranış gerçek duyguların ifadesini engellese de bireyin kısa vadeli olarak zorluklarla baş etme kapasitesini artırabildiğine işaret etmektedir. Öte yandan, derin davranışın iyimserlik düzeyini artırdığı görülmüştür. Bu bulgu, bireyin duygularını içselleştirerek sergilemesinin, olumlu bir tutum geliştirmesine katkı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma ayrıca, örgütsel iletişimin psikolojik sermayenin umut, iyimserlik ve öz yeterlilik boyutları üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu durum, açık ve etkili iletişim ortamının, çalışanların kendilerine olan güvenini artırdığı gibi, geleceğe dair umutlu ve iyimser bir bakış geliştirmelerine de yardımcı olduğunu göstermektedir.

Dolaylı etkiler incelendiğinde ise, duyguların bastırılmasının psikolojik sermaye bileşenleri üzerinde örgütsel iletişim aracılığıyla da olumsuz etki yarattığı anlaşılmıştır. Bu bulgular, örgütsel iletişimin duyguların bastırılması ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi kısmen yumuşattığını göstermektedir. Diğer yandan, derin davranışın psikolojik sermaye üzerinde örgütsel iletişim aracılığıyla pozitif etkiler

yarattığı görülmüştür. Bu sonuç, örgüt içinde samimi ve derin duygusal davranışların, sağlıklı bir iletişim ortamı sayesinde bireyin psikolojik dayanımını artırdığını göstermektedir.

Demografik değişkenlere göre elde edilen bulgular incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre ölçeklerde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu durum, kadın ve erkek çalışanların duygusal emek, psikolojik sermaye ve örgütsel iletişim algılarının benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş değişkenine göre yalnızca örgütsel iletişimde anlamlı bir fark bulunmuş; özellikle 26–35 yaş grubundaki çalışanların iletişim algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, orta yaş grubundaki bireylerin iş yaşamındaki iletişim deneyimlerinin daha gelişmiş olabileceğine işaret etmektedir. Eğitim durumuna göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Ancak iş tecrübesine göre yapılan değerlendirmelerde, öz yeterlilik boyutunda anlamlı bir fark bulunmuş ve iş deneyimi arttıkça bireylerin öz yeterlilik algılarının da güçlendiği görülmüştür. Bu bulgu, deneyimin bireysel güven algısına olumlu katkı sağladığını desteklemektedir.

Bu araştırmanın bulguları, psikolojik sermaye ile duygusal emek arasındaki ilişkinin birçok boyutuyla literatürle örtüştüğünü göstermektedir. Çalışmada, derin davranışın iyimserliği artırdığı, duyguların bastırılmasının ise öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bulunmuştur. Benzer şekilde, Beğenirbaş (2015), Cheung ve arkadaşları (2011), Alamur ve Atabay (2016), Tamer (2015) ve Hur ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların daha içten ve derinlemesine duygusal emek sergiledikleri; yüzeysel davranışların ise psikolojik sermaye bileşenleriyle negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Özellikle öz yeterlilik ve iyimserlik gibi bileşenlerin, çalışanların samimi davranışlarını artırdığı, yüzeysel rol yapma eğilimini ise azalttığı vurgulanmıştır. Bu bulgular, psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe çalışanların daha içsel, tutarlı ve pozitif duygusal tepkiler sergilediğini göstermekte; bu yönüyle araştırmamızın sonuçlarıyla güçlü bir biçimde örtüşmektedir.

Öte yandan, bu araştırmada yüzeysel davranışın dayanıklılığı artırdığına yönelik bulgu, literatürdeki bazı çalışmalarla farklılık göstermektedir. Örneğin, Alamur ve Atabay (2016) ile Tamer (2015), yüzeysel davranışın dayanıklılık ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut araştırmadaki bulgu ise, yüzeysel davranışın kısa vadede bir baş etme stratejisi olarak dayanıklılığı geçici biçimde destekleyebileceğini düşündürmektedir. Bu farklılık, bağlamın (sektör, iş koşulları, kültürel yapı) etkisiyle

açıklanabilir. Yüzeysel davranışın uzun vadede tükenmişliğe neden olabileceği yönündeki görüşler göz önünde bulundurulduğunda, bu bulgu daha ayrıntılı araştırmalarla yeniden değerlendirilmelidir.

Araştırmada örgütsel iletişimin psikolojik sermaye üzerindeki olumlu etkisi ve duyguların bastırılması ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmesi, Lee ve arkadaşlarının (2018) bulgularıyla tutarlıdır. Lee vd. çalışmasında, örgütsel iletişimin hem iş stresini azalttığı hem de işten ayrılma niyetini düşürdüğü belirtilmiştir. Benzer biçimde, bu araştırmada da örgütsel iletişimin umut, iyimserlik ve öz yeterlilik gibi psikolojik kaynakları güçlendirdiği ve duygusal bastırmanın olumsuz etkilerini hafiflettiği gözlenmiştir. Bu durum, örgütsel iletişimin sadece bilgi aktarımı değil, aynı zamanda psikolojik güçlenme sürecinde destekleyici bir faktör olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada, duyguların bastırılması ile örgütsel iletişim arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu, duygularını bastıran çalışanların iş ortamında sağlıklı iletişim kurmakta zorlandıklarını ve bu durumun iletişim kalitesini düşürdüğünü göstermektedir. Özkan'ın (2013) duygusal emek ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında da benzer şekilde, örgütsel iletişim doyumunun çalışanların duygusal emek stratejileri üzerinde belirleyici olduğu bulunmuştur. Özellikle örgütsel bütünleşme ve geri bildirim süreçlerinin yüzeysel davranmayı artırdığı; üstlerle kurulan etkili iletişimin ise derinlemesine duygusal ifade davranışlarını desteklediği ifade edilmiştir. Her iki çalışmanın sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel iletişimin niteliği, çalışanların duygu yönetimi stratejilerini doğrudan etkileyen bir unsur olarak öne çıkmakta; iletişim doyumunun düşük olduğu durumlarda yüzeysel ya da bastırılmış duygusal ifadelerin daha sık görüldüğü anlaşılmaktadır.

5.2 Öneriler

Bu kısımda gelecek araştırmalara yönelik öneriler ile sektöre ve insan kaynakları profesyonellerine yönelik öneriler ayrı ayrı ele alınacaktır.

5.2.1 Gelecek araştırmalara yönelik neriler. Bu araştırmada elde edilen bulgular ve literatürde daha önce yapılan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, aşağıdaki öneriler gelecekte yapılacak akademik araştırmalar için yol gösterici olabilir:

Farklı sektörlerde karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Özellikle duygusal emeğin yoğun biçimde deneyimlendiği perakende, sağlık, eğitim, bankacılık ve havacılık gibi hizmet odaklı sektörlerde çalışanların duygusal emek ve psikolojik sermaye düzeyleri karşılaştırılarak sektörel farklılıklar analiz edilebilir. Böylece, sektörlerin kendi dinamiklerinin bu iki değişken üzerindeki etkisi daha net biçimde ortaya konabilir. Ayrıca bu tür çalışmalar, kurumların motivasyon araçlarını çeşitlendirmesi ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemesi açısından da önemli bir dayanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarının etkisi ayrı ayrı incelenebilir. Literatürde, umut, öz-yeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi boyutların duygusal emek davranışlarını farklı şekillerde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle her bir bileşenin etkisini analiz eden derinlemesine çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Psikolojik sermayenin güçlü olmadığı durumlarda, hangi alt boyuttaki eksikliğin hangi tür duygusal emek davranışını etkilediğini belirlemek; çalışanların “iyi olma hli”ne dair yürütülecek çalışmalara farklı ve anlamlı bakış açıları kazandırabilir.

Gelecek araştırmalarda, duygusal emek ve psikolojik sermaye değişkenlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının daha ayrıntılı incelenmesi önerilmektedir. Özellikle yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi gibi faktörlerin, çalışanların duygularını düzenleme biçimleri ve psikolojik sermayelerini kullanma düzeyleri üzerinde anlamlı etkiler oluşturabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, duygusal emeğin alt boyutlarının bu demografik değişkenler temelinde analiz edilmesi; hem farklı çalışan gruplarının ihtiyaçlarını ortaya koyacak hem de daha hedeflenmiş örgütsel uygulamalar geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, gelecekteki çalışmalarda bu demografik değişkenlerin aracı ya da düzenleyici (moderatör) değişken olarak modellenmesiyle, daha bütüncül ve açıklayıcı analizlerin yapılması teşvik edilmelidir. Ayrıca, alışma gruplarında çeşitlilik artırılabilir. Örneklem gruplarına farklı yaş, cinsiyet, görev süresi ve pozisyon düzeylerinden katılımcılar dâhil edilerek demografik değişkenlerin etkileşimleri detaylı biçimde analiz edilebilir.

Örgütsel iletişim, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini şekillendiren temel unsurlardan biridir. Literatürde genellikle kurumsal bağlılık, performans ya da iş tatmini gibi değişkenlerle birlikte ele alınan bu kavram, duygusal emek ve psikolojik sermaye gibi daha içsel ve bireysel süreçlerle olan ilişkisi açısından hâlâ gelişmeye açık bir alandır. Çalışanların örgüt içinde kendilerini ifade edebilme imkânı, geri bildirim alma düzeyleri ve yöneticiyle olan iletişim biçimi; duygularını nasıl düzenledikleri ya da psikolojik dayanıklılıklarını nasıl inşa ettikleri üzerinde etkili olabilir. Bu nedenle, örgütsel iletişimin duygusal emek davranışları ve psikolojik sermaye bileşenleri üzerindeki etkilerine odaklanan yeni model önerilerinin geliştirilmesi literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca örgütsel iletişim değişkeninin, gelecekte aracı veya düzenleyici değişken olarak daha fazla araştırma modeline entegre edilmesi önerilmektedir.

Boylamsal çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmada olduğu gibi kesitsel veriler sınırlı bir zaman aralığını kapsamakta ve nedensel ilişkileri yorumlamakta kısıtlılık yaratmaktadır. Gelecekte zaman içinde değişimi izleyen araştırmalar yapılabilir.

Nitel araştırmalarla derinlemesine veri toplanabilir. Özellikle duygusal emeğin içsel etkileri, duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi psikolojik sonuçlarının daha iyi anlaşılması için görüşmeler, odak grup çalışmaları gibi yöntemlerle desteklenen çalışmalar önerilmektedir.

5.2.2 Sektöre ve insan kaynakları profesyonellerine yönelik öneriler. Bu araştırmanın bulguları, çalışanların duygusal emek davranışlarını, psikolojik sermaye düzeylerini ve örgütsel iletişim algılarını dikkate alarak kurum içi uygulamaların yeniden yapılandırılması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları profesyonellerine ve sektör yöneticilerine yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Çalışanların duygusal emek süreçlerine dair farkındalıklarının artırılması, onların psikolojik dayanıklılığını güçlendirecek bir ortam yaratılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, özellikle duyguların düzenlenmesi ve ifade edilmesiyle ilgili olarak kurum içi eğitim programları, seminerler ve atölye çalışmaları düzenlenmesi önerilmektedir. Rol yapma davranışları ile samimi duygular arasında denge kurmaya yönelik farkındalık çalışmaları, tükenmişlik, yabancılaşma ve psikolojik uyumsuzluk gibi risklerin önüne geçilmesinde etkili olabilir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırmaya yönelik uygulamalara daha sistematik biçimde yer verilebilir. Umut, öz-yeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi olumlu psikolojik kaynakları destekleyen iç kaynak geliştirme programları; koçluk, mentorluk, pozitif psikoloji temelli gelişim uygulamaları ve öz değerlendirme araçları ile desteklenebilir. Bu uygulamalar yalnızca bireysel güçlenmeyi değil, aynı zamanda çalışanların iyi olma düzeylerini de artırarak kurumsal bağlılık ve iş tatminine katkı sunacağı beklenmektedir.

Çalışanların duygusal emek ve psikolojik sermaye düzeyleri, sadece bireysel beceri ya da kurum içi faktörlerle değil; aynı zamanda demografik özellikler ile de şekillenmektedir. Özellikle yaş, cinsiyet, görev süresi ve pozisyon düzeyi gibi değişkenler; çalışanların stresle başa çıkma biçimlerini, duygusal yüklerle mücadele kapasitelerini ve kurumsal iletişim algılarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları profesyonellerinin, çalışanları değerlendirirken bu demografik özellikleri yalnızca istatistiksel bilgi olarak değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılık, motivasyon, beklenti ve tükenmişlik riskleri açısından belirleyici bir bağlam olarak ele almaları önerilmektedir. Örneğin; genç çalışanların öz-yeterlik düzeyini geliştirecek mentorluk programları ya da uzun kıdeme sahip çalışanların duygusal emek yükünü azaltacak görev rotasyonları, bu tür farklılıklara duyarlı politikalar kapsamında değerlendirilebilir. Aynı zamanda, toplumsal cinsiyet rollerinin duygusal beklentiler üzerindeki etkisi de göz önüne alınarak, cinsiyet temelli duygusal emek yükü riskine karşı daha adil, destekleyici uygulamalar geliştirilmesi önerilmektedir.

Çalışan deneyimini merkeze alan, kişiselleştirilmiş insan kaynakları yaklaşımları geliştirilmelidir. Motivasyon araçları, sadece maddi değil duygusal ve ilişkisel ihtiyaçları da göz önünde bulundurarak çeşitlendirilmelidir. Eğitim ihtiyaç analizleri, bireysel performans verileriyle birlikte psikolojik sermaye ve örgütsel iletişim düzeyleri dikkate alınarak yapılması önerilmektedir. Böylece sadece teknik değil, duygusal beceri gelişimi de hedeflenebilir.

İletişim süreçlerinin sağlıklı işlemesi, çalışanların duygusal emek davranışlarını daha sürdürülebilir hale getirmektedir. Kurum içinde çift yönlü, açık ve kapsayıcı iletişim kanalları oluşturulması, çalışanların hem bireysel olarak değerli hissetmelerini sağlayacak hem de örgütsel aidiyeti güçlendireceği düşünülmektedir. Etkin geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve iletişim doyumunun artırılması, psikolojik sermaye kaynaklarının kullanımını da kolaylaştıracaktır. Özellikle

yöneticilerin iletişim tarzları, bu süreçte belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle liderlerin empati, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik becerileri üzerine eğitilmesi önem taşımaktadır.

İş tasarımı süreçlerinin yeniden ele alınması, sadece operasyonel verimliliği değil, çalışanların mutluluğu ve deneyimini de odağa alacak şekilde yapılandırılması önerilmektedir. Kurumsal düzeyde çalışan deneyimi ve mutluluğu ilkesinin benimsenmesi, bu ilkeye uygun olarak çalışan memnuniyetinin ve duygusal refah düzeyinin periyodik olarak ölçülmesi ve bu verilerin yönetsel karar süreçlerine entegre edilmesi önerilmektedir.

Örgütsel iletişim, duygusal emek ve psikolojik sermaye gibi alanlara yönelik özel ölçme-değerlendirme araçlarının geliştirilmesi ve insan kaynakları departmanlarının bu tür araçları rutin izleme süreçlerine dahil etmeleri önerilmektedir. Böylece, sadece performansa değil, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına da duyarlı bir insan yönetimi anlayışı geliştirilebilir.

Son olarak, hizmet sektörü özelinde, çalışanların yoğun müşteri teması, esnek olmayan ve uzun çalışma saatleri ile yüksek düzeyde duygusal beklentiler altında hizmet vermeleri, iş-özel yaşam dengesini sağlamalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle, vardiya sistemlerinin stratejik biçimde gözden geçirilmesi, istirahat ve dinlenme aralarının düzenli ve planlı olarak uygulanması önem taşımaktadır. Ayrıca, duygusal yükün yoğun olduğu görevlerde rotasyon uygulamalarının hayata geçirilmesi ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlı, esnek izin politikalarının geliştirilmesi; tükenmişlik, motivasyon kaybı ve işten ayrılma eğiliminin önlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tüm bunlara ek olarak, çalışma süresine bağlı yıpranma payı dikkate alınarak, çalışanların yetkinlik ve potansiyellerine uygun pozisyonlara yönlendirilmesi, stratejik yetenek yönetimi açısından kurumsal sürdürülebilirliğe destek verecek bir yaklaşım olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alamur, B., ve Atabay, İ. (2016). *Çalışanların Duygusal Emek Davranışının Psikolojik Sermayeleri ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. *Global Business Research Congress (GBRC)*, May 26-27, 58-68.
- Akçay, V. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13/1, 73-88.
- Akçay, V. (2012). *Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2012 Cilt: 02 Sayı: 01, 126-130.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (2. Basım). İstanbul: İletişim Yayınları, 121-128.
- Akyüz, M., ve Yılmaz, F. D. (2015). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2).
- Andrioni, F., ve Popp, L. E. (2012). *Organizational Communication in Social Care Organizations from Hunedoara County*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 590-594.
- Arslan, E., ve Arslan, B. (2007). *Örgütsel İletişim*. İçinde: Demiray, U. (Ed.), *Genel İletişim* (ss. 141-182). Ankara: Pegem Yayıncılık
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity". *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avados, Y. (2017). *Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi*. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53), 658-671.
- Avcı, N. (1988). *İletişim Düşüncesinin Gelişimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3.

- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., ve Luthans, F. (2008). *Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment To Combat Employee Negativity. Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avey, J. B., Luthans, F., ve Jensen, S. M. (2009). *Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F., ve Mhatre, K. (2011). *Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Luthans, F. (2008a). *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Aydın, H. (2012). *Felsefî Temeller Işığında Yapılandırmacılık*. Nobel Akademik Yayıncılık, 27.
- Aziz, A., ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim* (1. Basım). İstanbul: Hiper Yayın, 26-62.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., ve Nyer, P. U. (1999). "The Role of Emotions in Marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184–206.
- Bahar, E. (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7).
- Baltaş, A., ve Baltaş, Z. (2000). *Beden dili: Düşüncenin söze dönüşmeyen anlatımı*. Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1982). *Self-efficacy Mechanism in Human Agency. American Psychologist*, 2, 122-147.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). *Human Agency in Social Cognitive Theory*. *American Psychologist*, 9, 1175-1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2008). *An Agentic Perspective on Positive Psychology*. In Lopez, S. J. (Ed.), *Positive Psychology* (Vol. 1, pp. 167–196). Westport, CT: Greenwood.
- Barrick, M. R., Parks, L., ve Mount, M. K. (2005). “*Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance*”. *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767.
- Basım, N., ve Beğenirbaş, M. (2012). *Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Başol, O., ve Karatuna, I. (2015). *Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi*. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 37(2).
- Başığit, A. (2006). “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 9-25.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Ezgi Yayınları, s. 71.
- Beğenirbaş, M. (2015). *Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 249-263.
- Bektaş, M., ve Erdem, R. (2015). *Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve*. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).

- Biçkes, M., vd. (2014). *Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması*. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Bilgiç, A. S. (2006). *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, 38-40.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Borca, C., ve Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 498.
- Bozkurt, F. (2010). *Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, 45.
- Brotheridge, C., ve Lee, R. (2003). *Development and Validation of the Emotional Labor Scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Budak, G., ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5. Basım). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 512.
- Ceylan, A., ve Savi, F. Z. (2003). *Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 29.
- Cheung, F. Y. L., ve Tang, C. S. K. (2009). *Quality of Work Life As a Mediator Between Emotional Labor and Work Family Interference*. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255.
- Cheung, F., Tang, C. S., ve Tang, S. (2011). *Psychological Capital as a Moderator Between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction Among School Teachers in China*. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.

- Cheung, F., ve Wu, A. M. S. (2013). *Emotional Labour and Successful Ageing in the Workplace Among Older Chinese Employees*. *Aging ve Society*, 33(6), 1036–1051.
- Chu, K. H. L. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 10.
- Çakır, M. (2020). *Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973-989.
- Çalık, D. (2010). *Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları*. Ankara Üniversitesi Dergisi, 0(5).
- Çalık, D. (2010). *Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları*. Ankara Üniversitesi Dergisi, 0(5).
- Çavuş, M. F., ve Gökçen, A. (2015). *Psychological Capital: Definition, Components and Effects*. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244-255.
- Çetin, F., ve Varoğlu, M. A. (2015). *Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü*. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Dahling, J. J., ve Perez, L. A. (2010). *Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies*. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574–578.
- Demiray, U. (2009). *Genel İletişim*, 15.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: MPI Yayınları, 97.
- Diefendorf, 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. doi:10.1016/j.jvb.2004.02.001.

- Diefendorff, J. M., ve Richard, E. M. (2003). *Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294. doi:10.1037/0021-9010.88.2.284.
- Doğan, E. (2019). *Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 32-63.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, 18-20.
- Elgünler, T., ve Fener, T. (2011). *İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi*. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39.
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Master's Thesis). İstanbul Ticaret Üniversitesi, 22-28.
- Erickson, R.J., ve Ritter, C. (2001). *Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?*. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Erickson, R. J. (2005). *Why Emotion Work Matters: Sex, Gender, and the Division of Household Labor*. *Journal of Marriage and Family*, 67(2), 337-351.
- Erickson, R. J. (2005). *Why Emotion Work Matters: Sex, Gender, and the Division of Household Labor*. *Journal of Marriage and Family*, 67(2), 337-351.
- Erkmen, T., ve Esen, E. (2013). *Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması*. *Öneri*, 10(39), 23-30.
- Erkuş, A., ve Fındıklı, M. A. (2013). *Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2), 302-318.
- Eroğlu, E. (2010). *Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi*. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 18-33.

- Eroğlu, Erhan. (2010). *Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. Selçuk İletişim Dergisi*, 6(3), 18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). *Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 19, 147-160.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Eyyüpoğlu, A.A. (2018). *Örgütsel İletişim Etkinliği: İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi* (1. Basım). Ankara: Gece Kitaplığı, 100-164.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gonzalez, H. A., ve Smith, S. (2010). *Crisis Communications Management on the Web: How Internet Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3).
- Goodman, B. M. (2000). "Corporate Communication: The American Picture". *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2).
- Goodwin, N. R. (2003). "Five Kinds of Capital: Useful Concepts for Sustainable Development". *Global Development and Environment Institute Working Paper*, 2003, s.3-7.
- Gopalan, N., Culbertson, S. S., ve Leiva, P. I. (2013). *Explaining Emotional Labor's Relationships with Emotional Exhaustion and Life Satisfaction: Moderating Role of Perceived Autonomy. Universitas Psychologica*, 12(2), 347-356.
- Gosserand, R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Louisiana State University, Louisiana, 945.

- Gosserand, R. H., ve Diefendorff, J. M. (2005). *Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256–1264.
- Grande, A., Dickter, D. N., ve Sin, H. P. (2004). *The Customer is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397–418.
- Grandey, A. A. (2000). *Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2000). *Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 24-38.
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 468.
- Güney, S. (2020). *Örgütsel Davranış*, 224-260.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları, 85-94.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hochschild, A. R. (1975). *The Sociology of Feeling and Emotion: Selected Possibilities*. In Millman, M., ve Kanter, R. M. (Eds.), *In Another Voice* (pp. 280-307). New York: Anchor.
- Hochschild, A. R. (1979). *Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure*. *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Ltd.

- Hochschild, A. R. (1990). *Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research*. In Kemper, T. E. (Ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions* (pp. 117-142). State University of New York Press.
- Hort, L., Barrett, M., ve Furlop, L. (2001). *Doing Hard Labour: Gendered Emotional Labour in Academic Management*. *Conference on Critical Management Studies*, UMIST, Manchester, 1-18.
- Hulsheger, U. R., ve Schewe, A. F. (2011). *On the Costs and Beliefs of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Hunt, J. W. (1994). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu* (Çev. Mesut Odman). Ankara: Öteki Yayınevi. (Eserin Orijinali 1992'de Yayımlandı), 76.
- Hur, W. M., Rhee, S. Y., ve Ahn, K. H. (2016). *Positive Psychological Capital and Emotional Labor in Korea: The Job Demands-Resources Approach*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 477-500.
- İletişim, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı. (2015). *Etkili İletişim*. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 5.
- Jiang, X., Jiang, Z., ve Park, D. S. (2013). *Emotional Labor Strategy and Job Satisfaction: A Chinese Perspective*. *Social Behavior and Personality*, 41(6), 933-938.
- Kalaycı, Ş. (Ed.). (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kantz, D., ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (Çeviren: H. Can, Y. Bayar). Ankara: TODAİE, 440-442.
- Karaçor, S., ve Şahin, A. (2004). *Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma*. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütsel İletişim*. İçinde: Tikici, M. (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık, 228.

- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., ve Çınar, O. (2009). *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 20(63), 59-76.
- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kaya, U., ve Özhan, Ç. K. (2012). *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(2), 109-130.
- Keleş, H. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 343-350.
- Kılıçaslan, E. (2011). *İletişim Kurma Becerileri*. İstanbul: Kriter Yayınları, 39.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guilford Press.
- Koch, H., D. Leidner, ve E. Gonzalez. (2013). *Digitally Enabling Social Networks: Resolving IT-Culture Conflict*. Information Systems Journal, 23(5).
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar* (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 198.
- Koçer, S., ve Ölçer, N. (2015). *Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme*. Global Media Journal TR Edition, 6(11).
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 7-28.
- Kruml, S. M., ve Geddes, D. (2000). *Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work*. Management Communication Quarterly, 14(1), 8-49.

- Kruml, S. M., ve Geddes, D. (2000). *Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work*. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lee, C. S., Park, S. H., Choi, M. H., ve Jang, H. Y. (2018). *The Effects of Psychological Capital and Organizational Communication on Turnover Intention: Mediating Effect of Stress*. *Indian Journal of Public Health Research ve Development*, 9(3), 746–750.
- Lee, H. J. (2016). *Effects of Public-Service Employee Age and Performance of Emotional Labor on Job Pride*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1339-1348.
- 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.
- Luthans, F. (2002a). *Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths*. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F. (2002b). *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2009). *The “Point” of Positive Organizational Behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.
- Luthans, F., ve Jensen, S. M. (2002). *Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development*. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2004). *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). *Emerging Positive Organizational Behavior*. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., ve Combs, G. M. (2006a). *Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007c). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007c). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Li, W. (2005). *The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Li, W. (2005). *The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C. (2004). *Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C. (2004). *Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., ve Avey, J. B. (2008). *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship. Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., ve Avey, J. B. (2008). *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship. Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., ve Lester, P. B. (2006b). *Developing the Psychological Capital of Resiliency. Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., ve Lester, P. B. (2006b). *Developing the Psychological Capital of Resiliency*. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007b). *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*. In D. L. Nelson ve C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 9-24). California: SAGE Publications.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007b). *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*. In D. L. Nelson ve C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 9-24). California: SAGE Publications.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., ve Peterson, S. J. (2010). *The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital*. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Mehmet Karaca. (2016). "Sosyolojik Perspektiften İletişim". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57).
- Meydan, H. C. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellenmesi Amos Uygulamaları* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, s. 182.
- Mikeska, J., Hamwı, G. A., Friend, S. B., Rutherford, B. N., ve Park, J. (2015). *Artificial Emotions Among Salespeople: Understanding the Impact of Surface Acting*. *Marketing Management*, 25(2), 54-78.
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., ve Roy, E. (2007). *Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability,*

Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population. Journal of Personality Assessment, 88(3), 338-353.

Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). *The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). *The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1997). *Managing Emotions in the Workplace. Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.

Naring, G., Briet, M., ve Brouwers, A. (2006). “Beyond Demand-Control: Emotional Labor and Symptoms of Burnout in Teachers”. *Work ve Stress*, 20(4), 303-315.

Odabaşı, Y., ve Oyman, M. (2019). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları, 17.

Oğuzhan, M. (2020). *Kamuda Örgütsel İletişim Sorunsalı: E-Devlet’e Kısa Bir Bakış. Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 14-33.

Oral, L. ve Sevinç, K. (2011). “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 486.

Osmenllari, E. (2014). “Sağlık Kurumlarında İletişimin Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkisi (Arnavutluk Merkezi Askeri Hastanede Bir Uygulama)”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 7.

Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H., ve Yıldız, B. (2012). *Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (32).

- Özarallı, N., ve Torun, A. (2011). *Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, VI(II), 102.
- Özkan, G. (2013). “Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim”. *Selçuk İletişim*, 7(4), 64-80.
- Özyakışır, D. (2011). *Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1), 46-71.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pala, T., ve Sürgevil, O. (2016). *Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması*. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787.
- Pohl, S., Dal Santo, L., ve Battistelli, A. (2015). *Empathy and Emotional Dissonance: Impact on Organizational Citizenship Behaviors*. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(6), 295-300.
- Polatcı, S. (2014). “Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, (1), 115-124.
- Polatcı, S., ve Özyer, K. (2015). *Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü*. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 131-156.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2008). *Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models*. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Raykov, T. (1997). *Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures*. *Applied Psychological Measurement*, 21, 173-184.
- Robbins, S.P., ve Coulter, M. (2011). *Management* (11. Baskı). New Jersey: Pearson Education, 412.

- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi* (3. Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 127.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim* (1. Basım). Bursa: Aktüel Yayınevi, 116-127.
- Sağbaş, N.Ö. (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi: Güngören İlçesi Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi, 24.
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 52.
- Seligman, M. E. P., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy*. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* içinde (ss. 3-9). New York: Oxford University Press, Inc. 1. baskı.
- Schaubroeck, J., ve Jones, J. R. (2000). *Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of the Effects on Physical Symptoms. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.
- Schaubroeck, J., ve Jones, J. R. (2000). *Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of the Effects on Physical Symptoms. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.

- Schmidt, K. H., ve Diestel, S. (2014). *Are Emotional Labour Strategies by Nurses Associated with Psychological Costs? A Cross-Sectional Survey. International Journal of Nursing Studies*, 51(11), 1450-1461.
- Schmidt, K. H., ve Diestel, S. (2014). *Are Emotional Labour Strategies by Nurses Associated with Psychological Costs? A Cross-Sectional Survey. International Journal of Nursing Studies*, 51(11), 1450-1461.
- Snyder, C. R. (2000). *Hypothesis: There is Hope*. In C. R. Snyder (Ed.), *Of Hope: Theory, Measures, and Applications*. San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2000). *Hypothesis: There is Hope*. In C. R. Snyder (Ed.), *Of Hope: Theory, Measures, and Applications*. San Diego, CA: Academic Press.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998a). *Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998a). *Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998b). *Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998b). *Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74.
- Şahin, A. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları*. Maliye Dergisi, 153.
- Şat, A., Amil, O., ve Özdevecioğlu, M. (2015). “*Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri ile Bir Araştırma*”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 1-20.

- Şengül, A. (2009). “Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş Görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi”. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1202-1206.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 62-63.
- Tamer, İ. (2015). *The Effect of Positive Psychological Capital on Emotional Labor. International Journal of Research in Business and Social Science (IJRBS)*, 4(2), 20-34. ISSN: 2147-4478.
- Taş, İ. E., ve Kestellioğlu, G. (2011). *Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri ve Önemi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1).
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 56.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B., ve Barrett, L. F. (2004). *Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health. Journal of Personality*, 72, 1161-1190.
- Tuna, A. (2012). *Etkili iletişim ve insan ilişkileri*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tunç, P., Gitmez, A., ve Krespi Boothby, M. R. (2014). *Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi. Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 45-54.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 70-205.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 19-227.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2025). *Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 1 Mart 2025).

- Ulukuş, K. S. (2010). *Güvenlik Yönetiminde Personelin Performansını Artıran Eğitim ve Etkili Geribildirim Metotları*. Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 6, Mart.
- Ulukuş, K.S. (2010). *Güvenlik Yönetiminde Personelin Performansını Artıran Eğitim ve Etkili Geribildirim Metotları*. Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 6, Mart.
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 51.
- Vural, Z. B. A. (2003). “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *İletişim Yayınları*, İstanbul, 139-157.
- Wharton, A. S. (1993). *The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job*. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wharton, A. S. (1996). *Service with a Smile: Understanding the Consequences of Emotional Labor*. In *Working in the Service Society* (pp. 91-112). Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Wharton, A. S. (1999). *The Psychosocial Consequences of Emotional Labor*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- 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.
- Wright, T. A., ve Cropanzano, R. (1998). *Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Yılmaz, N. (2011). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin İletişim Becerileri, Problem Çözme Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, 50.

- Yin, H. (2015). *The Effect of Teachers' Emotional Labour on Teaching Satisfaction: Moderation of Emotional Intelligence. Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21, 789–810.
- Yörük, S., ve Kocabaş, İ. (2000). *Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Zhao, D., ve Rosson, M. B. (2009). *How and Why People Twitter*. In Proceedings of the 2009 ACM International Conference on Supporting Group Work, 244.

